

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost s prací

Job Satisfaction

Student: Barbora Langerová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

OSTRAVA 2009

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že předloženou diplomovou práci jsem zpracovala samostatně včetně příloh na základě uvedené literatury a použitých podkladů a pod vedením svého vedoucího diplomové práce.

V Ostravě dne 30. dubna 2009

.....

Barbora Langerová

Chtěla bych poděkovat především vedoucímu mé diplomové práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vedení a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Petrovi Poláchovi a společnosti INVEST CZ, ve které byla diplomová práce analyzována.

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. TEORETICKÁ ČÁST	8
2.1 Vymezení základních pojmů na základě teorie	8
2.2 Teorie motivace	13
2.3 Vztah motivace k výkonu a penězům	17
2.4 Pracovní spokojenost	19
2.5 Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků	26
2.6 Závěr k teoretické části	30
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	31
3.1 Základní informace o společnosti INVEST CZ a.s.	31
3.2 Předmět činnosti	33
3.3 Certifikace společnosti	34
4. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI	36
4.1 Rozhovor s vedením	37
4.2 Rozhovor se zaměstnanci	41
4.3 Shrnutí rozhovorů	58
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	60
5.1 Návrhy ze strany zaměstnankyň	60
5.2 Návrhy ze strany vedení	61
5.3 Shrnutí návrhů a doporučení	62
6. ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67

Seznam zkratk a symbolů

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

1. ÚVOD

Každý z nás si je vědom, že člověk je jednou z nejsložitějších a nejdůležitějších složek se kterou firma vůbec disponuje. Člověk je složka živá, proto i neustále proměnlivá. Ostatní složky jako např. stroje, zařízení se využívají a řídí stále stejným způsobem, který jde kdykoliv pozměnit. Pokud jde o řízení lidí, vše by bylo mnohem jednodušší, kdyby byli lidé stejní. Což je nesmyslné s ohledem na různé schopnosti, dovednosti a kvalifikaci, které má každý z nás jiné a každý je umí jinak využít. Častým problémem bývá právě ohodnocení lidských dovedností, kdy právě jejich nedocnění způsobuje úbytek spokojených pracovníků.

Za úspěch organizace by se neměl považovat jen dosažený zisk či množství prodaných výrobků a služeb, ale velkým úspěchem firmy je, dle mého názoru, stabilita kvalitních, věrných a oddaných zaměstnanců. Ale jak zajistit, aby byl pracovník ve své práci a funkci spokojen? Na tuto otázku neexistuje v podstatě žádná stoprocentní odpověď. Společnost nemá natolik prostoru ani času, aby se soustředila na každého pracovníka zvlášť. Každý zaměstnavatel motivuje jiným způsobem. Vždy se však snaží nastolenou motivaci co nejvíce přiblížit každému jedinci ve své firmě, nikdy však nenastaví vše tak, aby to odpovídalo potřebám či požadavkům každého z pracovníků.

Snad každá organizace či malá firma si často pokládá otázku, zvlášť v dnešní době, co vše udělat pro to, aby byla dosažena vysoká úroveň výkonu lidí. Hledají se různé způsoby, jak vhodně motivovat a tím zvyšovat spokojenost pracovníků. Těžko říct, co vede každého z pracovníků k tomu, aby podával lepší výsledky a zároveň byl spokojen. Zda to jsou peníze, možnost postupu či uznání, dobré jméno, nebo jen zabezpečení hmotných potřeb. Každopádně ten, který navrhuje motivaci, se musí snažit porozumět skladbě svých pracovníků, aby motivace byla co nejvíce účinná. Což znamená, že ten kdo motivuje, musí být svým způsobem také trochu psycholog a ekonom.

Cíl diplomové práce: průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců INVEST CZ,
metodou pro tento průzkum bude rozhovor, na jehož základě budou společnosti navržena možná opatření a doporučení.

Pracovní spokojenost bude tedy zjišťována na základě rozhovoru, který bude uskutečněn s osmi zaměstnanci a dvěma nadřízenými. Dle odpovědí zaměstnanců budou navržena případná opatření. Rozhovor je více rozveden v praktické části.

Diplomová práce bude aplikována ve firmě INVEST CZ a.s.. Tato společnost se zabývá obchodní, dotační a stavební činností. Tudíž je závislá především na výkonu svých zaměstnanců. V první kapitole je vymezen úvod diplomové práce. V druhé kapitole budou stručně objasněny základní pojmy, které souvisí s pojmem pracovní motivace a pracovní spokojenost. Společnost, ve které bude pracovní spokojenost zjišťována bude představena ve třetí kapitole. Ve čtvrté kapitole dojde k samotnému šetření pracovní spokojenosti pracovníků. Na základě vyhodnocených rozhovorů budou firmě navržena doporučení, která vyplynou z mého šetření, což bude obsahovat kapitola pod číslem pět.

2. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část obsahuje stručné vymezení základních pojmů, které jsou převzaty z odborné teorie. Teoretická část by měla odpovídat praktickému využití, které bude popsáno ve čtvrté kapitole. Nutno podotknout, že pracovní spokojenost je nedílnou součástí pracovní motivace, proto je motivace v této diplomové práci také popsána. Tato kapitola objasní základní pojmy jako je motivace, zdroje motivace, teorie motivace apod., a v neposlední řadě bude objasněn pojem pracovní spokojenost a jeho vztah k pracovní motivaci.

2.1 Vymezení základních pojmů na základě teorie

Přehled pojmů: motivace, typy motivace, faktory vedoucí k uspokojení z práce, zdroje motivace, motiv, stimul, stimulační prostředky, teorie motivace, vztah motivace k výkonu a penězům, pracovní spokojenost, uspokojení z práce, spokojenost práce a emoce, praktické dopady, možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků

Motivace

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ Bedrnová, Nový a kol. (2007, s.362)

Pokud budeme vycházet z Armstronga (2002), pak motivace jiných lidí v podstatě znamená uvést tyto lidi do pohybu a to námi požadovaným směrem tak, aby bylo dosaženo určitého výsledku. Tím, že člověk motivuje sám sebe, stanovuje si nezávislý směr, k tomu podniká potřebné kroky, které mu zajistí, že se dostane tam, kam požaduje. Stručně lze říct, že se jedná o cílené chování, jelikož lidé se cítí motivováni v tom okamžiku, když očekávají, že dosáhnou takové odměny, která zcela uspokojí jejich potřeby. Nejlepší forma motivace nastává tehdy, když si lidé jsou vědomi, že se vydali správným směrem a dosahují všeho, čeho chtěli dosáhnout.

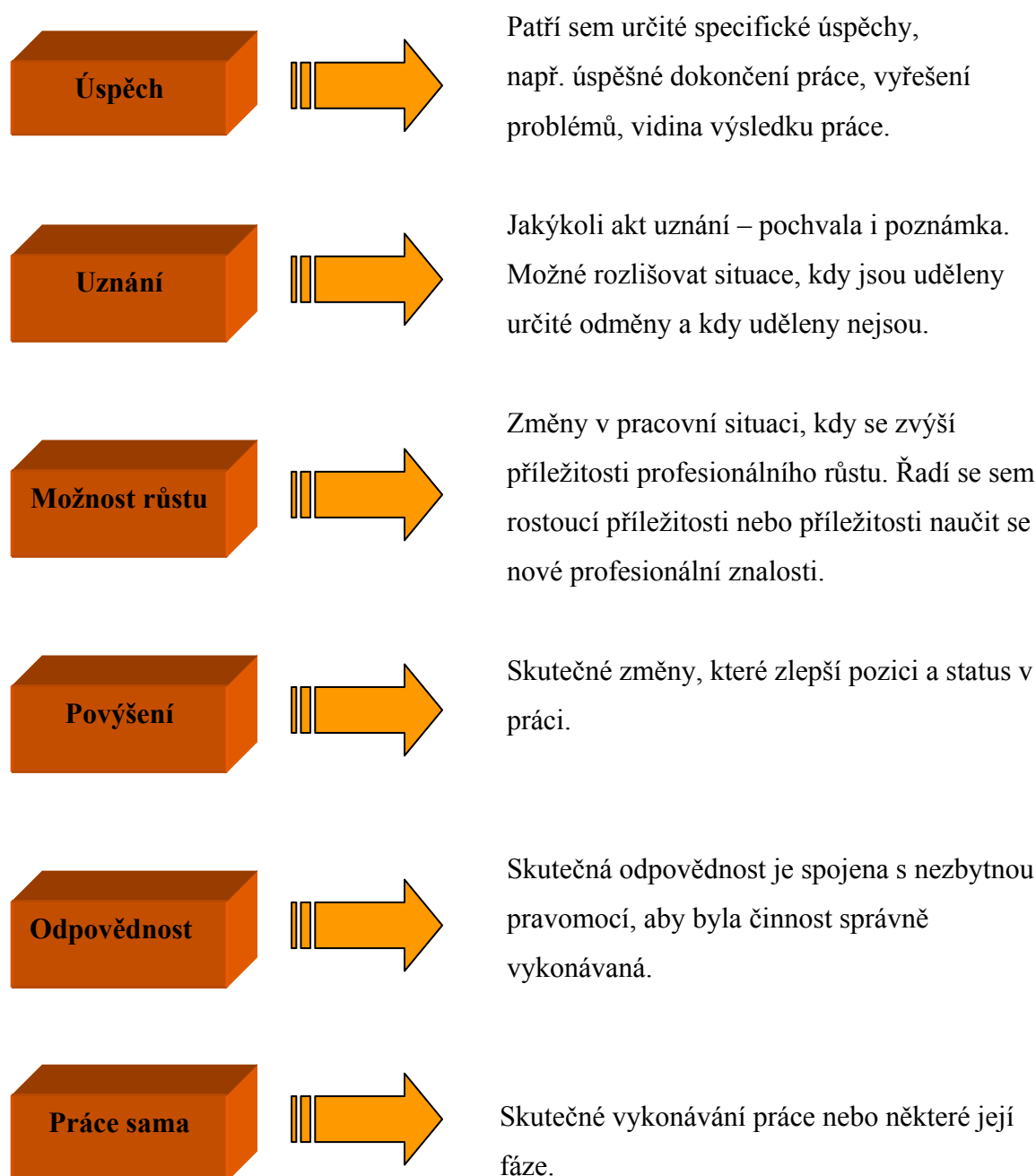
Typy motivace

„K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se bezprostředně týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.“ Armstrong (2002, s.160)

„Pokud jsou lidé motivováni vnitřně, dělají nějakou věc sami od sebe. Naproti tomu vnější motivace znamená vidět v jednání prostředek k dosažení jistého účelu, který leží mimo toto jednání. Stručně a jasně: neděláte něco kvůli dané věci, ale pro nějakou výhodu nebo odměnu, například pro peníze či uznání.“ Podle Kleina a Kresse (2008, s.35)

Obr. 1.1. Faktory vedoucí k uspokojení z práce



Zdroj: Vlastní přepracování dle Adaira (2004, s.61)

Zdroje motivace

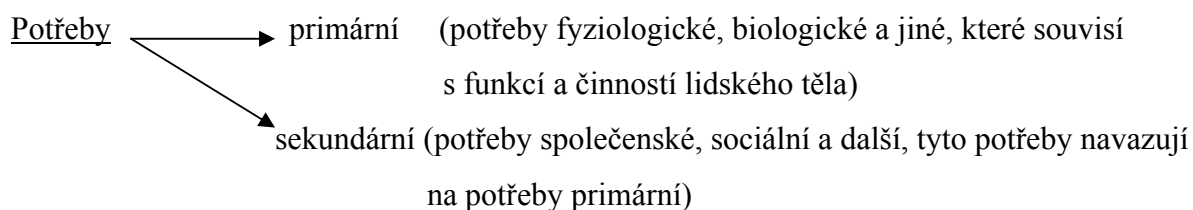
„ Přínos lidí pro organizace můžeme posuzovat dle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2000, s.103) zejména:

- podle toho, do jaké míry jsou schopni pracovat,
- podle toho, do jaké míry jsou ochotni pracovat – tedy podle míry jejich motivace.“

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je motivace lidského jednání chápána jako jedna z osobnostních struktur, na kterou lze účinně působit a také ji ovlivňovat, a to pochopením toho, z čeho motivace pramení. Důležitou rolí je i skutečnost, že některé faktory člověka velmi přitahují a jiné naopak zcela odpuzují.

Základní zdroje motivace:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály



Návyky – v určitých situacích se člověk chová opakovaně a používá zafixovaný způsob svých činností.

Zájmy - vymezují trvalé zaměření člověka na některé oblasti, zájem je v podstatě zvláštním druhem motivu, který se projevuje v substrukturách osobnosti člověka.

Hodnoty – člověk některým skutečností, se kterými se během svého života setkává, přisuzuje určitou hodnotu – ať už kladnou či zápornou.

Ideály – zobrazují ideu a názor jedince, týkají se jak životního stylu, tak společenského života.

Na ideály působí sociální faktory – rodina a ostatní authority.

S motivací úzce souvisí pojem motiv a stimul.

Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení.“ Dle Bedrnové, Nového a kol.(2007,s.363)

Jak uvádí Adair (2004) můžeme za motivaci označit téměř vše, co aktivuje člověka k určitému činu. Motivy se ubírají různým směrem, ať s vědomým nebo nevědomým souhlasem. Motiv sám o sobě nestačí, ale bez něho by nedošlo ke vzniku samotného činu. K tomu je zapotřebí vůle člověka a jeho rozhodnutí.

Stimul

Stimulace představuje aktivní vnější zásahy, které ovlivňují činnosti jiného člověka. Tím, že tyto zásahy působí na psychiku člověka, dochází ke změně v psychických procesech a tím se mění i motivace jedince. Bedrnová, Nový a kol.(2007)

„ Základním problémem je pochopit rozdíl mezi stimulací a motivací. Respektivě, že stimulace nemusí nutně znamenat změnu motivace (aspoň v daném směru), neboť stimulace je nejdříve „zpracována“ motivační strukturou daného jedince a teprve poté se adekvátně změní motivace. Z toho plyne, že i dobře míněná stimulace může mít nakonec efekt zcela opačný.

Mezi základní stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna – pro ni by měla platit jistá pravidla jako přiměřenost k výkonu, měla by přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, atd.
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení – velmi významné, protože umožňuje objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Důležité je hlavně zvýrazňování pozitivních prvků.
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem “

Dle článku na atlas.cz [online] [cit. 2009-02-26] Dostupný z WWW:

< <http://www.vidlak.cz/wpcontent/uploads/2007/01/motivace-a-stimulace.pdf>. >

2.2 Teorie motivace

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997,s.370) uvádějí: „ existuje mnoho teorií motivace proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní. Smyslem toho, že se na tomto místě uvede nejpopulárnější z těchto teorií, není ukázat jediný nejlepší přístup. Spíše jde o uvedení myšlenek, které pak mohou manažeři využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.“

Dle Armstronga (2007, s.221) jsou „přístupy k motivaci založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

➤ **Teorie instrumentalisty**

- tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Teoretikem byl Taylor.

Shrnutí teorie: Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.

Důsledky teorie: Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.

➤ **Teorie zaměřená na proces (kognitivní)**

- zaměřuje se na psychologické procesy ovlivňující motivaci související s očekáváním. Teoretiky této teorie jsou Vroom, Latham a Locke, Adams.

• **Expektanční teorie – Vroom, Porter a Lawler**

Shrnutí teorie: Motivace a výkon jsou ovlivněny:

- 1) vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem
- 2) vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky
- 3) významem (valencí) výsledků pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.

Důsledky: Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.“

Další teorie dle Armstronga (2007, s.221)

- **„ Teorie cíle – Latham a Locke**

Shrnutí teorie: Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.

Důsledky: Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.

- **Teorie spravedlnosti – Adams**

Shrnutí teorie: Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.

Důsledky: Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

- **Teorie zaměřená na obsah (potřeby)**

- zaměřuje se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg a kol.

- **Maslowa hierarchie potřeb**

Shrnutí teorie: Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.

Důsledky: Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivuje lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.“

- **Herzbergův dvoufaktorový model**

„ Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují.“ Armstrong (2007, s.227)

Jak uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997,s.375) „ na základě zmíněného zkoumání dospěl Herzberg ke dvěma závěrům:

- 1) Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval **udržovací faktory** (hygienické faktory či dissatisfaktory), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Rovněž zaznamenal, že mnohé z nich manažeři často vnímají jako faktory, které mohou motivovat podřízené, ale které ve skutečnosti jsou mnohem významnějšími faktory nespokojenosti v případě, že nejsou přítomny.

Uvedl deset takových udržovacích faktorů: Podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení.

- 2) Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto **motivačních faktorů (motivátorů)** neboli satisfaktorů: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost.“

Pokud nejsou udržovací faktory přítomny, začnou pomalu vyvolávat nespokojenost. Jsou-li však přítomny, nezajistí větší motivaci. Motivační faktory naopak vedou k silnější spokojenosti, ale pokud chybí, nezpůsobí velkou nespokojenost.

Tato dvoufaktorová teorie (Herzberg) bývá často kritizována. Jelikož nedošlo ke změření vztahu spokojenosti a výkonu. Vzorek respondentů byl příliš malý a nebyl podán stoprocentní důkaz, že uvedené satisfaktory dokáží zlepšit produktivitu pracovníků. Přesto

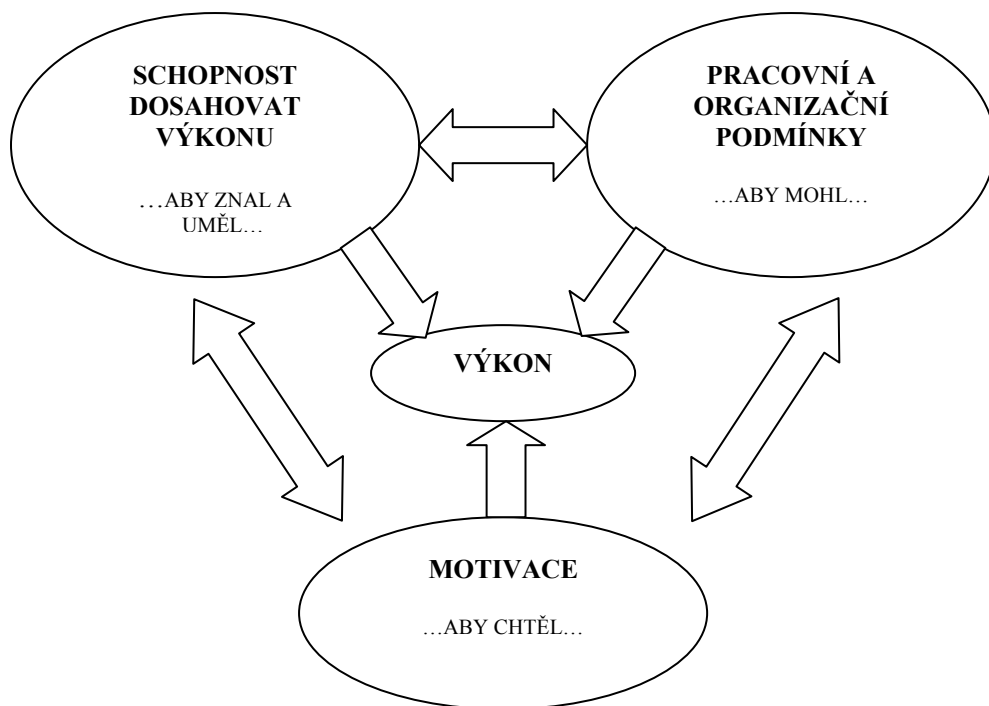
všechno má tato teorie neustále úspěch. Zejména proto, že je velice srozumitelná pro laickou veřejnost. Také proto, že je převážně založená na opravdovém životě a nevychází pouze z teoretických poznatků. Armstrong (2007)

2.3 Vztah motivace k výkonu a penězům

- **Vztah mezi motivací a výkonem**

„Dříve, než se manažeři pustí do aplikování některých motivačních nástrojů, měli by poznat motivační intenzitu svých zaměstnanců. Ta vyjadřuje směr a míru energie, kterou chce jedinec vynaložit na dosažení cíle, respektive uspokojení vlastní potřeby. Z pohledu výkonu, respektive dosažení stanoveného cíle, pouhé chtění samo o osobě nestačí. Jedinec musí také umět podat patřičný výkon v parametrech zákaznické spokojenosti (množství, kvalita, reakční časy aj.) a nic by mu v tom nemělo zásadně bránit (aby mohl). Tyto tři základní faktory lidské energetizace mají zásadní vliv na jejich výkonnost.“ Dle Bláhy, Kaňákové a Kovácse (2003, s.51).

Obr. 1.2. Základní vlivy působící na výkon pracovníků



Zdroj: Bláha, Kaňáková a Kovács (2003, str.52)

Samotná motivace nemůže být jediným faktorem na kterém závisí výkon člověka. Výkon je totiž dále závislý i na dovednostech, vědomostech a schopnostech jedince, což vypovídá o jeho kvalifikačním profilu. Spolu s nimi jsou velmi důležité další podmínky jako je organizace práce v konkrétním podniku, fyzické a technické podmínky práce, technologie práce apod.

Dle Bedrnové, Nového a kol.(2007, s.391) „ se v pracovním procesu od pracovníků vyžaduje, aby průběžně dosahovali výkonů optimálních, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny určité normy. Výše norem nemůže pochopitelně odpovídat předpokladům nejlepších ani nejhorších pracovníků. Ti pak mají s dosahováním očekávaných pracovních výkonů, a zejména se svou motivací k práci, značné problémy. Pracovníci, jejichž předpoklady pro práci jsou výrazně lepší, než je k jejímu výkonu třeba, ztrácejí obvykle po čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím; podobně ale i lidé, kteří mají pro vykonávanou práci horší kvalifikační předpoklady. Ti, aby svůj kvalifikační handicap překonali, musí pracovat s mnohem větším pracovním nasazením, než je pro ně únosné.

Pro organizaci je důležité, aby:

- si vhodně vybírala jen ty pracovníky, kteří budou mít přiměřené kvalifikační předpoklady,
- si vhodně stanovila normy týkající se pracovního výkonu,
- neustále stimulovala práci svých zaměstnanců.“

Jednou z důležitých složek práce s lidmi je stimulace pracovníků a neustále zvyšování jejich pracovní motivace, neboť po čase každá motivace klesá. Cílem stimulace je vrátit motivaci opět k optimu. Je to právě neustále zvyšující výkon co přináší spokojenost s prací a ne naopak. Produktivní pracovník nemusí být zároveň spokojeným pracovníkem, jak se mnohdy může zdát. Pokud mají pracovníci dostatečné pracovní podmínky může dojít ke zlepšujícímu se výkonu. Samozřejmostí jsou peněžní a nepeněžní odměny. Občas se stává, že jsou lidé spokojeni ve své práci, ale už je nic nevede k tomu, aby pracovali ještě lépe.

- **Vztah mezi motivací a penězi**

„ Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.“ Armstrong (2002, s.169)

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997,s.398) uvádí, že „ mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci, patří vlastně nejen plat či mzda, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené a příspěvek na dovolenou či podnikem placené životní pojištění. Každá z teorií motivace, ať už je zaměřená na obsah či na proces, naznačuje, že peníze mohou ovlivňovat úsilí i stálost výkonu. “

Ve své publikaci zmiňuje Armstrong (2007), že Herzberg a kol.(1957) měli pochybnosti s účinností peněz. Podle nich vyvolá jejich nedostatek nespokojenost a jejich dostatek naopak zase spokojenost. Pobídkový systém nemá až takový účinek na lidi, kteří mají pevný plat či tarif. Pokud ale dostanou přidáno, zvýší se jim příjem a považují to za vhodnou formu uznání. Toto opatření je účinným nástrojem, neboť lidé pocítují, že si jich zaměstnavatel váží. Pozor však na krátkodobý účinek.

2.4 Pracovní spokojenost

Podle Armstronga (2007,s.228) „ základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. “

Dle Bedrnové, Nového a kol.(2007, s.392) „ jen zřídka bývá přesně definováno, co se pod pojmem pracovní spokojenost vlastně rozumí:

- Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako **kritérium hodnocení personální politiky organizace** a z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: **čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará,**
- na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako **uspokojení ze smysluplné práce**, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění,
- může však také jít i o **spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů** – „mně to stačí“, není třeba se více namáhat.

Tyto tři interpretace pojmu spokojenost se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. **V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou** nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidské práce.“

„ Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale na druhé straně i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou. Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být ve vztahu k působícím skutečnostem spíše pozitivní, či naopak negativní.“ Pauknerová a kol.(2006, s.181)

Provazník a kol. (1997, s.141) uvádí, že „ soubor postojů lze chápat mimo jiné jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti. Může přitom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení člověka, případně spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalitu obvykle určují některé stránky skutečnosti více, zatímco jiné méně. Záleží to jednak na samotných objektivních vlastnostech působících podnětů, jednak zde hraje roli i individualita každého pracovníka.“

Pauknerová a kol.(2006) vysvětluje, že obsah práce a vhodné pracovní podmínky mají pozitivní vliv na ochotu práce pracovníku. Zároveň tyto podmínky ovlivňují spokojenost pracovníků. Zvýšení motivace pracovníků se bude odvíjet od vysokých nároků pracovního výkonu zaměstnance.

Termín „ spokojenost s prací “ souvisí s lidskými pocity a názory, které lidé mají a pěstují si je ke své práci. O spokojenosti s prací vypovídají pozitivní postoje a naopak, o nespokojenosti s prací vypovídají negativní postoje. Armstrong (2007)

Podle Milkoviche a Boudreau (1993, str.174) „ většina teorií staví na tom, že spokojenost závisí na míře souladu mezi potřebami dané osoby a tím, co je mu poskytováno za odvedenou práci, přičemž platí, že důležitější potřeby mají na spokojenost větší vliv.“

Faktory ovlivňující spokojenost s prací

„ Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Purcell a kol.(2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.“ Armstrong(2007,s.228)

Znaky nízké motivace

Jak poznat, že jsou lidé dostatečně motivováni? Na tuto otázku nelze jednoduše odpovědět. Člověk je totiž tvor složitý, proto většina lidí málokdy připustí, že jsou nespokojeni se svou nebo ve své práci. Vykazují však určité znaky, ze kterých lze vyčíst, zda jsou svým úkolem nadšeni či nikoliv. Můžeme vycítit i určitý zájem o práci a pracovníkovu energii. V celkovém chování se často odrazí nespokojenost pracovníka.

Projevuje se:

- Při mimořádných úkolech zaznamenána neochota spolupracovat,
- Celková odmítavost mimořádných úkolů,
- Předčasné odchody, značně opožděné příchody, požadavek na jednodenní volno, ale bez udání důvodu,
- Účelné nedodržování přestávek – potřeba využití času jinak než v práci,
- Stanovené termíny se nedodržují.

Uspokojení z práce

„ Uspokojení z práce popisuje, jak je jedinec spokojený se svou prací. Čím více jsou lidé šťastnější se svou prací, tím více to říkají. Spokojenost z práce není to samé jako motivace, i když jsou spolu jasně spojeny. Pracovní uspořádání usiluje o zvýšení pracovní spokojenosti a výkonnosti, mezi používané metody patří rotace práce, rozšíření pracovních míst a pracovní obohacení. Mezi ostatní vlivy, které ovlivňují spokojenost, patří styl řízení a firemní kultura, zapojení zaměstnanců, posílení zodpovědnosti zaměstnanců a nezávislé pracovní skupiny.

Uspokojení z práce je velmi důležitým atributem, který je také často organizacemi měřen. Nejběžnějším způsobem měření je využití ratingových stupnic, kde zaměstnanci vyjadřují reakce na svá pracovní místa. Otázky se vztahují k výši odměny za práci, pracovním povinnostem, různorodosti úkolů, příležitostí ke kariérnímu růstu vlastnímu i spolupracovníků. Používají se dva druhy otázek, prvním jsou otázky s odpovědí ano/ne, druhým druhem jsou otázky s odpovědí na stupnici spokojenosti 1 – 5 (kde 1 znamená- nespokojen a 5 znamená-velmi spokojen). “

Dle Wikipedia, the free encyclopedia [online]. [cit.2009-02-25]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction>.

Jak poskytnout uspokojení

Podle Keenanové (1995, s.22) „aby byli lidé ochotni věnovat své práci to nejlepší, musí být na ni hrdí a mít z ní radost. Aby práce přinášela uspokojení, potřebují:

- **Vnímat práci jako smysluplnou činnost** – pokud je práce zajímavá a důležitá, je pravděpodobnější, že se budou cítit motivováni,
- **Cítit zodpovědnost za výsledky své práce** – pokud lidé chápou, že kvalita práce, kterou vykonávají, závisí na jejich osobním úsilí spíše než na vnějších faktorech, budou více hrdí na její výsledky, a tím více budou přesvědčeni, že pracují na požadované úrovni,
- **Zpětnou vazbu na výkon** – když jsou lidé pravidelně informováni o tom, jak pracují, cítí se dobře a jsou stimulováni pracovat lépe.

Stojí za to podívat se na tyto tři faktory – náplň práce, zodpovědnost a zpětnou vazbu – podrobněji, abychom zjistili, co se potřebuje k tomu, aby se mohly poskytnout co nejlepší podmínky pro „uspokojení z práce“. “

Spokojenost práce a emoce

„Nálada a emoce při práci jsou základními stavebními kameny, které formují citový prvek uspokojení z práce. (Weiss and Cropanzano, 1996).

Nálady mají tendenci být trvalejší avšak se slabším vlivem, zatímco emoce jsou často více intenzivní s kratší životností a s jasným cílem a příčinou. V literatuře existují některé důkazy, že stav nálady souvisí s celkovou spokojeností z práce.

U pozitivních a negativních emocí bylo rovněž zjištěno, že výrazně souvisí s celkovou spokojeností z práce. Lépe lze předpovědět četnost výskytu čisté pozitivní emoce z celkového uspokojení z práce než intenzita pozitivních emocí.

Také emoční regulace a emoce práce mají souvislost s pracovním uspokojením. Pracovní emoce (řízení emocí) se zaměřují na různé zvládání emocionálních stavů. Emoční regulace obsahuje všechny vědomé i nevědomé snahy o zvýšení nebo snížení jedné nebo více složek emocí. Ačkoli nedávné studie důsledků emocionální práce zdůraznily škodlivé účinky na pracovníky, studie pracovníků v různých profesích ukázaly, že následky emocionální práce nejsou jednotně negativní.

Bylo zjištěno, že potlačením nepříjemných pocitů klesá spokojenost s prací a zesílením příjemných pocitů se zvyšuje uspokojení z práce. Pochopením toho, v jakém vztahu je řízení emocí a pracovní spokojenost, se zabývají dva modely:

- citový nesoulad - stav mezi veřejným projevem emocí a vnitřní zkušeností emocí, který často navazuje na proces řízení emocí. Citový nesoulad je spojen s vysokým emočním vyčerpáním, nízkým pocitem sounáležitosti k organizaci a nízkou spokojeností s prací.
- model sociální interakce (vzájemné působení) – z pohledu sociálních interakce se mohou vzájemně ovlivňovat emoce zaměstnanců během vzájemných setkání a to následně ovlivňuje jejich uspokojení z práce. Například: Demonstrace získaných pozitivních zkušeností může kladně ovlivnit spokojenost s prací u jednotlivce.“

Dle Wikipedia, the free encyclopedia [online]. [cit.2009-02-25]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction>.

Praktické dopady

„Uspokojení z práce může být důležitým ukazatelem toho, jak se zaměstnanci cítí v práci a také jako ukazatel jejich pracovního chování, absentismu a fluktuace. Navíc může spokojenost s prací částečně ovlivnit vztah mezi rozdílnými povahami osob a deviantním pracovním chováním.

Jedním ze společných zjištění je, že spokojenost s prací koresponduje s životní spokojeností. Tento vztah je vzájemný, což znamená, že lidé, kteří jsou spokojeni se životem mají tendenci být spokojeni i se svou prací a lidé, kteří jsou spokojeni se svou prací mají tendenci být spokojeni i s životem. Některé výzkumy však zjistily, že uspokojení z práce není významně ovlivňováno životní spokojeností, vezmeme-li v úvahu ostatní proměnné, jako je nepracovní spokojenost a sebehodnocení.

Důležitým zjištěním pro organizace je vědomí, že spokojenost s prací je poměrně v nejasném vztahu k produktivitě práce. Toto je zásadní informace pro výzkumníky a podniky, protože přímý vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem je často citován v médiích a některých neakademicky vedených literaturách. Stručně řečeno, vztah spokojenosti a produktivity není jednoduchý a může být ovlivněn celou řadou dalších souvislostí. Představa, že šťastný pracovník je produktivní pracovník by tak neměla být základem organizačního rozhodování.

S ohledem na pracovní výkon, osobnost zaměstnance může být důležitější než uspokojení z práce. Spojení mezi pracovní spokojeností a výkonností je nepodložené, naopak spokojenost a výkonnost jsou jednoznačně výsledkem osobnosti.“

Dle Wikipedia, the free encyclopedia [online]. [cit.2009-02-25]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction>.

Některé studie naznačují, že uspokojení z práce má tendenci během aktivního života poměrně stabilně růst. Pokud tomu tak je, mohlo by to mít různé důvody. Za prvé, starší lidé mohou mít objektivně lepší pracovní místa než lidé mladí, jelikož měli více času, aby si našli práci, která jim vyhovuje. Za druhé, starší lidé mohou mít po těch letech nižší očekávání, takže je snadnější je uspokojit. Podle Arnolda, Silvestera a kol.(2007, s.259)

2.5 Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků

Zkoumat motivaci pracovníků je pro organizaci nesmírně důležité, a to z toho důvodu, že je třeba neustále získávat informace o motivaci svých pracovníků a také o pracovní spokojenosti. Abychom mohli učinit jakékoliv opatření, musíme znát současný výchozí stav pracovníků a usilovat o získání zpětné vazby, a to v oblasti důsledků, které souvisí se zavedeným opatřením.

Zajímavostí však je, že když se zeptáte jakéhokoliv zaměstnance či člověka obecně, zda je spokojen se svou prací, většinou odpoví všichni kladně. Většina lidí je ochotno připustit, že si často na svou práci stěžují, ale neradi o tom mluví nahlas. Někteří nedokážou tuto nespokojenost vyslovit nahlas i sami před sebou. Jiní se dokázali se svou prací smířit a i když jsou mnohdy nespokojeni, nechtějí svou práci měnit. Z tohoto odstavce plyne, že každý ze zaměstnanců má určité výtky co se týče práce, ale většina z nich chce ve své práci pokračovat.

Dle Bedrnové, Nového a kol.(2007, s.395) „ je velmi důležité věnovat pozornost zejména:

- 1) rozboru pracovní spokojenosti a metodice standardizovaného dotazování,
- 2) analýze pracovní motivace.

Ad1) Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána, je třeba této skutečnosti přizpůsobit

metodické přístupy. Jen tak mohou být co nejpravdivějším obrazem lidského prožívání. Fakt, že jde o hodnoty, které mají prožitkový charakter a které nelze měřit obdobně jako třeba fyzikální veličiny, ještě neznamena, že jsou zcela nepřístupné objektivnímu rozboru.

V případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Zde se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích. V dotazováních týkajících se prožitků je třeba počítat se skutečností, že respondenti mají všeobecně tendenci odpovídat spíše tak, jak očekávají, že je „správné“, tedy ve smyslu obecně přijatých zvyklostí. Při zkoumání pracovní spokojenosti je třeba předem zjistit, zda a do jaké míry budou respondenti ochotni odpovídat podle skutečnosti a nebudou se stylizovat do podoby, která je pro ně z nějakého důvodu žádoucí.

Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu je vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené odpovědi.

Ke zkoumání pracovní spokojenosti bývá častěji voleno dotazování písemné – **dotazník**. Otázky dotazníku mohou mít různou podobu. **Od otázek otevřených**, kdy se ptáme např.: „Jak jste spokojen(a) s pružnou pracovní dobrou?“ a necháváme respondenta volně odpovídat, až **k otázkám uzavřeným** buď s předepsanými slovními odpověďmi, nebo s vyjádřením spokojenosti číslem na škále.

Míra spokojenosti se měří u skutečností jako je např. úspěch a uznání v práci, charakter vykonávané práce, odpovědnost v práci, možnost postupu apod.“

Ad2) Analýza pracovní motivace

„ Zkoumání motivace je metodicky mnohem obtížnější než zkoumání spokojenosti. Je to proto, že člověk sám si svoji motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře, a proto není často schopen o ní vypovídat. Přímé cesty zkoumání a měření motivace nejsou u člověka možné, proto je třeba používat nepřímé metody a postupy. Nejběžnější nepřímou metodou poznávání motivace člověka je pozorování jeho chování při práci, v činnostech, které s prací souvisejí a rozbor výsledků jeho práce.

Dále můžeme měřit sílu motivace pracovníka prostřednictvím analýzy účinnosti stimulačních prostředků. V praxi to znamená, že se snažíme přiblížit ke struktuře motivace a k síle jejích dílčích elementů prostřednictvím ověřování toho, jaké stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování a jak je ovlivňují.

Pokud zkoumáme motivaci člověka na základě pozorování jeho chování, je důležité si připomenout, **že stejné chování může být u různých lidí vyvoláváno různými motivy**. Platí však také opak. Stejná motivace může vyústit do různého chování. Tedy spojení mezi chováním a motivací, která toto chování vyvolala, je jen pravděpodobnostní, nikoliv kauzální. Proto je třeba být velmi opatrnými v závěrech, k nimž pozorováním docházíme.

Proniknout ke správnému rozpoznání vnitřních hnacích sil člověka, které nazýváme motivací, je do jisté míry ještě obtížnějším úkolem než analýza struktury osobnosti pracovníka. Alespoň některé osobnostní rysy člověka se projevují zřetelně a jsou relativně snadno přístupné. **Motivace člověka je vnitřní silou, lze ji tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně.** Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo.“ Bedrnová, Nový a kol.(2007,s.395)

Rozhovor

Pro úspěšný rozhovor je důležité, aby byl předem připravený tzn. musíme si písemně připravit, jakým způsobem rozhovor povedeme a hlavně, na co se budeme v rozhovoru ptát, což znamená předem si připravit téma rozhovoru a seznam otázek.

Podle Scharlauvé, Thöndlové (2008) je důležité pro přípravu rozhovor následující:

- Ujasněný přesný cíl rozhovoru - proč se bude jednat s těmito lidmi
 - čeho se tímto rozhovorem dosáhne
 - jaké výsledky se očekávají,
- Všem zúčastněným by měl být znám cíl rozhovoru a měli by se aktivně podílet na dobrém výsledku,

- Ten, který povede rozhovor, by měl být příjemně naladěný, měl by tento cíl sám vnitřně podporovat a mělo by mu být zcela jasné, čeho chce dosáhnout. Jen tak lze lépe dosáhnout plnění stanovených cílů.

Dále je nutné načasovat termín rozhovoru tak, aby se ho mohli zúčastnit všichni, kterých se rozhovor týká. Není vhodné, aby byl termín stanoven na poslední chvíli. Důležitým faktorem je prostředí nebo-li místo, kde se rozhovor uskuteční. Vhodná je např. zasedací místnost a kancelář, prostě kdekoliv, kde se zaměstnanec bude cítit uvolněně a nebude z prostředí nervózní a kde nebude rušivá atmosféra. Každopádně partner, se kterým se povede rozhovor, by měl vědět, proč s ním rozhovor vedeme.

Podle Mentzela(2004) se „komunikace v rozhovoru se skládá vždy ze tří faktorů:

- z odesílatele (v rozhovoru ten, který hovoří)
- z příjemce (v rozhovoru ten, který naslouchá)
- z vlastního sdělení (zprávy)

Role odesílatele a příjemce se stále střídá podle toho, kdo právě hovoří. Problémy zde vznikají při předání zprávy. Hovořící osoba (odesílatel) formuluje svůj příspěvek do rozhovoru pomocí své osobní soustavy znaků. Tímto příspěvkem mohou být verbální i neverbální (řeč těla) sdělení. Naslouchající osoba (příjemce) používá při interpretaci zprávy jemu vlastní systém znaků, opět verbálních i neverbálních. Nejasnosti a nedorozumění vznikají, když odesílatel a příjemce používají rozdílné znakové systémy. To bohužel není výjimka, ale pravidlo.“

K potížím může snadno dojít a to například v případě, kdy odesílatel začne používat cizí slova nebo odborné výrazy, kterým příjemce nerozumí. Příjemce si řadu slov či výrazů, které použije odesílatel, může vysvětlit úplně jinak, než jak si to odesílatel ve skutečnosti myslí. Dále není vhodné, aby odesílatel používal příklady nebo informace, kterým příjemce nemůže porozumět.

2.6 Závěr k teoretické části

Aby byl lépe pochopen smysl této diplomové práce, byla sestavena nejprve teoretická část, která vychází z odborných publikací, která jsou uvedeny v použité literatuře. Teoretická část by měla vysvětlit, proč se ve firmě INVEST CZ a.s. budu zabývat pracovní spokojeností pracovníků a ne pracovní motivací. Vzhledem k tomu, že ke zkoumání pracovní motivace nemám veškeré potřebné informace, abych mohla tento průzkum provést, budu se v mé diplomové práci zabývat zkoumáním pracovní spokojenosti pracovníků.

Dále z této části vyplývá, že pracovní spokojenost se dá nejlépe zjistit pomocí dotazníků. Můj průzkum bude však proveden na základě rozhovorů, které budou provedeny se zaměstnanci a nadřízeným k firmy INVEST CZ a.s. Rozhovor je v podstatě velmi podobný dotazníku, také má předem sestaveny otázky. Velkou výhodou oproti dotazníku je především to, že při rozhovoru můžeme vypořádat reakce, chování a postoje dotazovaného. Právě pomocí vyhodnocených rozhovorů se pokusím navrhnout doporučení pro společnost INVEST CZ a.s.. Více už v praktické části.

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této kapitole velmi stručně představím firmu IVEST CZ, která mi umožnila využít teoretické poznatky v praxi. Veškeré informace uvedené v této kapitole jsou čerpány z interních zdrojů společnosti INVEST CZ a.s.

3.1 Základní informace o společnosti INVEST CZ a.s.

Vznik společnosti je datován ke dni 3.12.1998. Společnost INVEST CZ a.s. má trvalé sídlo ve Šternberku. Hlavním předmětem této společnosti je obchodní, dotační a stavební činnost. Společnost prošla za svou historii dynamickým vývojem, který je spojený s celkovou restrukturalizací a rozšířením společnosti. Tato společnost je dnes zdravá a rozvíjející se česká firma s ekonomickou stabilitou. Zároveň je provozně vyzrálá a zkušená. Společnost má i autorizovaný technický dozor. Každým rokem se zvyšuje stavební a obchodní obrat společnosti. Například v roce 2006 činil obrat kolem 362 mil. Kč. Společnost je samozřejmě pojištěna za škody vzniklé z její strany.

Hlavní filozofií společnosti je podřízenost vlastních zájmů a zájmům obchodních partnerů společnosti.

Organizační struktura

Společnost zaměstnává celkem 83 pracovníků včetně vedení firmy.

Statutární orgán společnosti - představenstvo:

- **Dr. František Suchý** - předseda představenstva a ředitel společnosti
- **Andrea Kantorová** - místopředseda představenstva a ekonomický ředitel
- **Bc. František Suchý** - člen představenstva a obchodní ředitel

Dozorčí rada:

- **Stanislava Suchá** – předseda dozorčí rady
- **Zdenka Dohnalová** - člen dozorčí rady
- **Petr Dohnal** - člen dozorčí rady

Organizační struktura je uvedena v příloze č. 1

Společnost zaměstnává 6 stavebních manažerů, kteří organizují a řídí všechny stavební činnosti, které společnost realizuje. Vedení firmy spolu s manažery pro řízení projektů zajišťují obchodní činnost. Pro společnost pracují 2 manažeři řízení projektů.

Ostatní profese:

- 7 THP - ostatní
- 3 THP - projekce
- 3 administrativní pracovníci
- 2 stavbyvedoucí
- 20 zedníků
- 13 zedníků - obkladači
- 2 zámečníci
- 1 jeřábník - strojník
- 2 tesaři
- 3 podlaháři
- 2 autorizovaní stavební technici
- 3 řidiči
- 2 elektrikáři
- 2 topenáři - instalatéři
- 4 sádrokartonáři
- 3 železobetonáři

3.2 Předmět činnosti

Společnost se důsledně orientuje na rychlost a komplexnost svých služeb, dále na kvalitu, rychlost a progresivitu.

Stavební činnost

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- projektová činnost ve výstavbě
- inženýrská činnost ve výstavbě

Stavební činnost je řízena manažery stavební výroby. Společnost je technicky dostatečně vybavena pro zajišťování staveb po celé republice. Materiál je dodáván přímo na stavbu od velkoprodejců nebo od subdodavatelů.

Obchodní činnost

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- zprostředkování obchodu a služeb
- nákup zboží za účelem dalšího prodeje
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Vedení firmy, obchodní a ekonomické oddělení mají na starost tuto činnost. Smyslem této činnosti je informovat investory o možnostech zajištění finančního krytí investičních záměrů a kvalitního využití při čerpání finančních prostředků.

Dotační činnost

Společnost vytvořila „ Oddělení pro přípravu a zpracování projektů z EU a národních programů“. Vytvořené oddělení se zaměřuje na komplexní služby v oblasti informačních a ekonomických potřeb měst, obcí a ostatních podnikatelských subjektů ČR.

Společnost poradí:

- jak realizovat Vaše podnikatelské a investiční záměry
- ve výběru nejvhodnější investiční pomoci zhotovené Vám přímo na míru
- jak efektivně čerpat finanční prostředky plynoucí z českých a zahraničních programů
- jak se zúčastnit dotačních programů a získat finanční prostředky ze státního rozpočtu a zdrojů zahraniční pomoci (EU)
- jak úspěšně podat a zpracovat žádost o dotaci

Společnost zajistí:

- zpracování žádosti
- kompletní projektový cyklus včetně kontroly průběhu realizace projektu a čerpání prostředků
- veškerou inženýrskou, konzultační a projekční činnost
- maximální úspěšnost podaných projektů

3.3 Certifikace společnosti

ČSN EN ISO 9001:2001

Společnost v roce 2006 získala certifikaci systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. Díky tomuto systému může poskytovat služby i náročnějším zákazníkům a zvyšovat jejich spokojenost. Velkou výhodou tohoto systému je především účast na velkých zakázkách ve veřejném sektoru, rychlé přizpůsobení se požadavkům se vstupem do EU, zkvalitnění systému řízení, zvýšení efektivnosti v celé společnosti, optimalizace nákladů, zvýšení důvěry státních kontrolních orgánů a zajištění pružnosti na požadavky zákazníků.

ČSN EN ISO 14001:2005

S ohledem na neustále se zhoršující stav životního prostředí byly zpracovány normy, nebo-li systémy environmentálního managementu. Tyto normy podávají návod, jakým způsobem řídit firmu nebo společnost, aby byly snižovány environmentální dopady. Společnost získala tuto certifikaci systému podle ČSN EN ISO 14001:2005 také v roce 2006. Certifikace neslouží jen pro interní aplikaci, ale i pro smluvní účely se zákazníky a dodavateli. Základním přínosem této certifikace je nepřetržitá ochrana a péče o životní prostředí a vědomí, že každý má svou vlastní odpovědnost. Tuto certifikaci lze v současnosti považovat za velkou konkurenční výhodu.

OHSAS 18001:1999

Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci získala společnost v 2006. Tento nástroj specifikuje požadavky na manažerský systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Hlavním cílem této směrnice je zajistit a neustále vytvářet takové podmínky při práci, které zabezpečí vysoký stupeň bezpečí pro pracovníky, zákazníky a okolí.

4. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI

V této části bude představen průzkum společnosti na základě rozhovoru ve společnosti INVEST CZ. Rozhovor se zaměstnanci byl uskutečněn v zasedací místnosti této společnosti, neboť zde byly velmi příhodné podmínky jak pro mě, tak pro zaměstnance, kteří mi rozhovor poskytli. Jak již bylo uvedeno v druhé části této diplomové práce, společnost zaměstnává 83 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že začala stavební sezóna a převážnou většinu zaměstnanců společnost zaměstnává právě v tomto období, byly po domluvě s vedením společnosti INVEST CZ rozhovory vedeny pouze s pracovníky z řad THP a manažerů. Nutno podotknout, že rozhovory byly vedeny pouze s ženami - 2 účetní, 2 sekretářky a 4 manažerky. Přesto by výsledky z mého šetření měly být pro společnost přínosné, jelikož ji zajímala spokojenost právě těchto zaměstnanců. Rozhovor mi poskytlo i samotné vedení, kdy ředitelé obchodní a ekonomické sekce byli ochotni odpovídat na mé otázky ohledně pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti INVEST CZ.

Rozhovor měl předem stanovený termín a čas. Každý rozhovor trval přibližně 20 min. Otázky byly připravené zvlášť pro vedení a zvlášť pro zaměstnance. Otázky jsem předem pečlivě písemně připravila. Všechny dotazované zaměstnankyně dostaly stejné otázky. I oba ředitelé dostali identické otázky. Otázky byly pokládány jasně a srozumitelně, snažila jsem se otázky formulovat tak, aby mě dotazování pochopili. K některým z nich byli nabídnuty i odpovědi. Než jsem začala pokládat konkrétní otázky, nejprve jsem se představila a vysvětlila důvod tohoto rozhovoru. Myslím si, že po té, co se dotazované zaměstnankyně dozvěděly, že tento rozhovor slouží pouze k účelům diplomové práce, snažily se mi poskytnout pravdivé odpovědi a ničeho se nebály, nýbrž jak jim bylo z mé strany sděleno, vedení společnosti bude seznámeno pouze s výsledky rozhovoru.

4.1 Rozhovor s vedením

Rozhovor mi poskytl obchodní a ekonomický ředitel. Odpovídali na mé předem připravené otázky. Většinou na otázky odpověděli dle sebe, u některých otázek jim byly nabídnuty odpovědi. Pro tento rozhovor jsem se rozhodla z toho důvodu, že mě velice zajímalo jaký má názor na pracovní spokojenost zaměstnanců samotné vedení. Jelikož rozhovor byl vedený pouze se dvěma nadřízenými, nesestavovala jsem odpovědi do grafů, nýbrž pouze písemně vyhodnotila. Nutno podotknout, že oba ředitelé jsou jak nadřízenými svých zaměstnanců, tak zároveň spoluhlajitelé této společnosti, jedná se totiž o rodinnou společnost.

Otázka č.1: Proč si myslíte, že Vaši zaměstnanci pracují právě ve Vaší společnosti?

Na tuto otázku odpovědělo vedení shodně. Oba dva si myslí, že jejich zaměstnanci pracují právě v jejich společnosti proto, že jsou firmou prestižní a pro nové zaměstnance velmi lákavou. Ani jeden z nich si nemyslí, že by si zaměstnanci vybrali práci v jejich firmě z toho důvodu, že jinde práci prostě nenašli.

Otázka č.2: Vybíráte si pouze ty zaměstnance, kteří mají přiměřené kvalifikační předpoklady?

Podle odpovědi vedení si společnost INVEST CZ vybírá zásadně ty pracovníky, kteří mají vhodné kvalifikační předpoklady. Jelikož si společnost zakládá na své prestiži, vybírá si k tomu i vhodné zaměstnance.

Otázka č.3: Myslíte si, že Vaši zaměstnanci jsou dostatečně kvalifikovaní, aby odváděli požadovaný výkon?

Ano, vedení společnosti si myslí, že všichni jejich stávající zaměstnanci jsou dostatečně kvalifikovaní ke svému pracovnímu výkonu.

Otázka č.4: Umožnili byste Vaším zaměstnancům při práci studovat?

Společnost by umožnila svým zaměstnancům studovat pouze v tom případě, pokud by studování zaměstnanců mělo značný přínos pro společnost INVEST CZ. Pokud by nešlo o přínos pro společnost, bylo by vedení ochotné se s dotyčným zaměstnancem dohodnout na určitých podmínkách. Např. by požadovali, aby zaměstnanci studovali v rámci svého volného času nebo si vše řádně nadpracovali.

Otázka č.5: Máte stanovené normy pro odvedený výkon?

Společnost nemá žádné stanovené normy pro odvedený výkon zaměstnance.

Otázka č.6: Jak informujete zaměstnance o jejich výkonu?

Vedení osobně informuje své zaměstnance pouze v tom případě, že se jedná o mimořádné výsledky. Pokud jde o běžné pracovní výsledky, informuje zaměstnance např. účetní nebo to zaměstnanci sami zjistí dle výplatní pásky.

Otázka č.7: Myslíte si, že motivace zaměstnanců je důležitá s ohledem na jejich pracovní výkon?

Na tuto otázku odpovědělo vedení stručně a jednoznačně a to slovem „ano“.

Otázka č. 8: Jak motivujete své zaměstnance?

Společnost motivuje na základě zasloužené a spravedlivé odměny. Samozřejmě má společnost stanovené své cíle, kterých musí zaměstnanci dosáhnout, k jejich dosažení používá i řadu stimulů, ale společnost si zakládá hlavně na spravedlnosti a oprávněné zásluze. Svým způsobem používá i metodu cukru a biče.

Otázka č.9: Myslíte si, že hlavním motivem pro Vaše zaměstnance jsou peníze?

Lze odpovědět snad jinak než se souhlasem? Zřejmě ne, takže i vedení odpovědělo očekávaně a nemohlo jinak, než souhlasit s položenou otázkou.

Otázka č.10: Který z dalších uvedených faktorů si myslíte, že nejvíce uspokojuje v práci Vaše zaměstnance?

K této otázce jsem uvedla faktory typu: dosažený úspěch, uznání nadřízeného, možnost dalšího růstu, odpovědnost a práce sama. Vedení se shodlo, že po penězích je dalším hlavním faktorem při uspokojení zaměstnanců této společnosti, uznání nadřízeného. Podle vedení právě uznání nadřízeného souvisí s ostatními uvedenými faktory.

Otázka č.11: Myslíte si, že svým zaměstnancům poskytujete vhodné pracovní podmínky? Např. pohodlí, osvětlení, prašnost, hluk na pracovišti apod.

Snad každý zaměstnavatel na tuto otázku odpoví vždy kladně, jelikož všichni zaměstnavatelé si myslí, že zajišťují všechny dostačující pracovní podmínky. Stejně tak odpovědělo i vedení společnosti INVEST CZ, myslí si, že svým zaměstnancům poskytuje vhodné pracovní podmínky.

Otázka č.12: Pozorujete u svých zaměstnanců častý absentismus a fluktuaci?

Vedení pozoruje u svých zaměstnanců pouze nepatrnou absenci a fluktuaci.

Otázka č.13: Pozorujete na svých zaměstnancích, že pokud jsou celkově spokojeni se svým životem, tak lépe pracují a naopak?

Vedení společnosti si je vědomo, že spokojený člověk vždy lépe pracuje než člověk nespokojený. Podle vedení společnosti jsme všichni lidé a to bez ohledu na to, zda je člověk zaměstnavatel nebo zaměstnanec. Vedení rádo přivítá ty ze zaměstnanců, kteří osobně přijdou a svěří se. V tom případě se ve společnosti INVEST CZ poskytne zaměstnanci dovolená na vyřešení osobních problémů a tímto se dle nich zabrání přenesení problémů do práce.

Otázka č.14: Jaké veškeré výhody poskytujete svým zaměstnancům?

Naším zaměstnancům poskytujeme příspěvky na penzijní a životní pojištění. Penzijní pojištění v částce 200 Kč/měsíc a životní pojištění v částce 800 Kč/měsíc. Dále poskytujeme zaměstnancům stravenky v hodnotě 70 Kč/1 den.

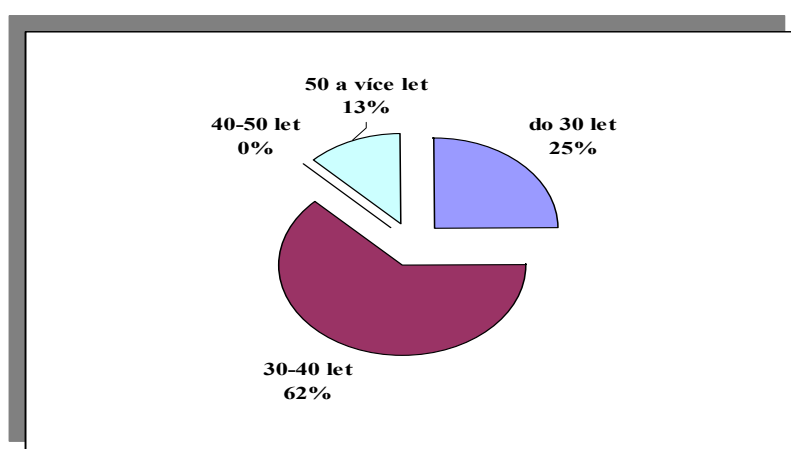
Výše finančních odměn činí 25 – 40 tis. Kč za rok/1 zaměstnance. Pokud jsme s některým zaměstnancem spokojeni více, poskytujeme další individuální finanční odměny. Zmíněné finanční odměny se netýkají dozorčí rady. Zaměstnanci mají delší polední pauzu – 45 minut a mohou opustit areál firmy a to služebním autem na náklady společnosti. Zaměstnanci nemají povoleny soukromé hovory ze služebního telefonu, což si sami zaměstnanci rozhodli. Při porušení hrozí okamžité rozvázání pracovního poměru, ať už by se jednalo o jakoukoliv částku. Pro vedení je to výhodné, jelikož nemusí přemýšlet, jak dosáhnout oboustranné spokojenosti. Pokud nastane situace, že si zaměstnanci potřebují nutně soukromě zavolat, musí přijít za vedením a oznámit jim to. Vedení pak na základě důvěry a přístupu zhodnotí, zda tyto náklady dá zaměstnanci k náhradě. Na náklady společnosti dostávají zaměstnanci v rámci pracovní doby také kávu a čaj. Firma zavedla filtry na vodovodní kohoutky, aby zaměstnanci měli po celý den přísun tekutin. Dále naše společnost věnuje každému zaměstnanci dáreček v hodnotě 1000 Kč, a to jak k narozeninám, tak i k svátku. Zaměstnancům je povoleno kouřit v pracovní době.

4.2 Rozhovor se zaměstnanci

Demografická charakteristika zaměstnanců

Rozhovor ve společnosti INVEST CZ byl uskutečněn s osmi pracovníky - 2 účetní, 2 sekretářky a 4 manažerky. Grafy uvedeny níže charakterizují tyto zaměstnance dle jejich věku, pohlaví, vzdělání, počtu let u společnosti a dle jejich pracovní pozice.

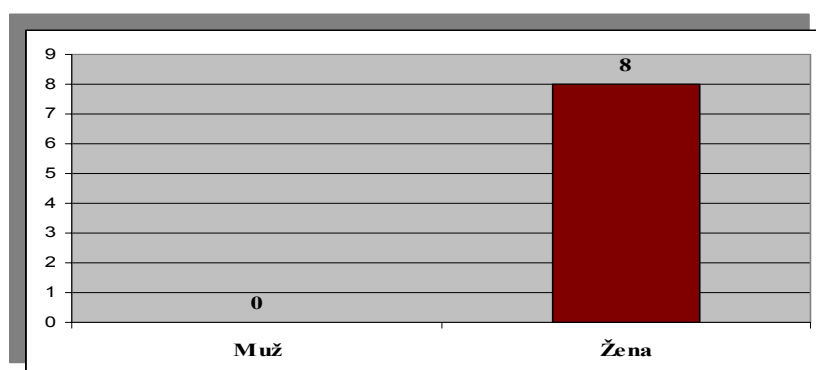
Graf 4.1 Věk zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.1 vyplývá, že většina zaměstnanců, kteří mi poskytly rozhovor, mají 30 – 40 let.

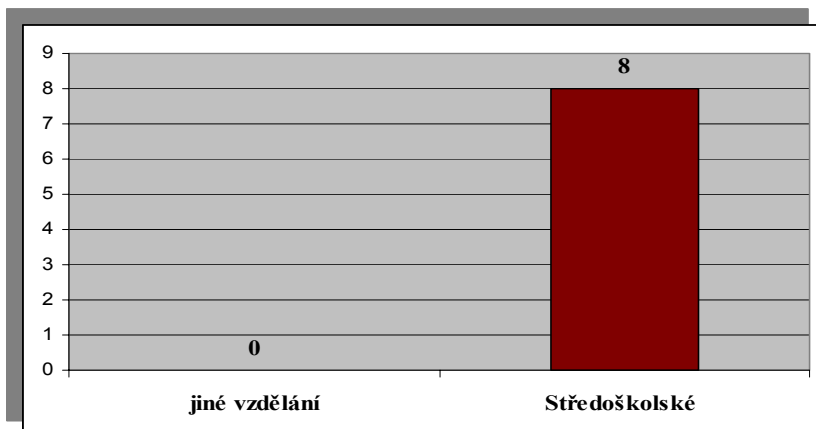
Graf 4.2 Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci se kterými se vedl rozhovor, byly jen ženy.

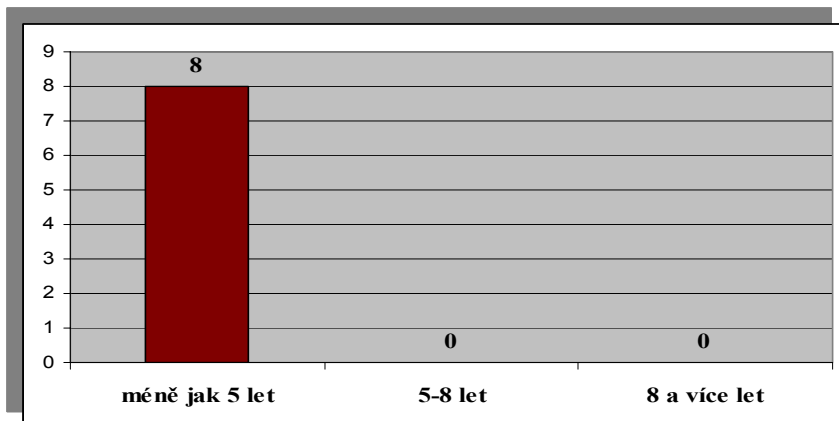
Graf 4.3 Dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni dotazovaní zaměstnanci mají středoškolské vzdělání.

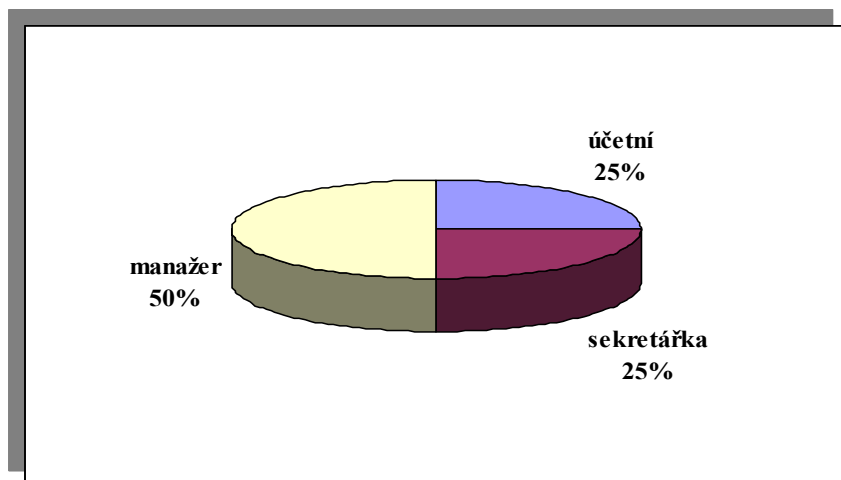
Graf 4.4 Počet let u společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z toho grafu vyplývá skutečnost, že všichni zaměstnanci pracují ve společnosti INVEST CZ méně jak 5 let.

Graf 4.5 Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, rozhovor mi poskytly pouze 2 účetní, 2 sekretářky a 4 manažeři. Rozhovory probíhaly s každou ze zaměstnankyň individuálně a to v budovách společnosti.

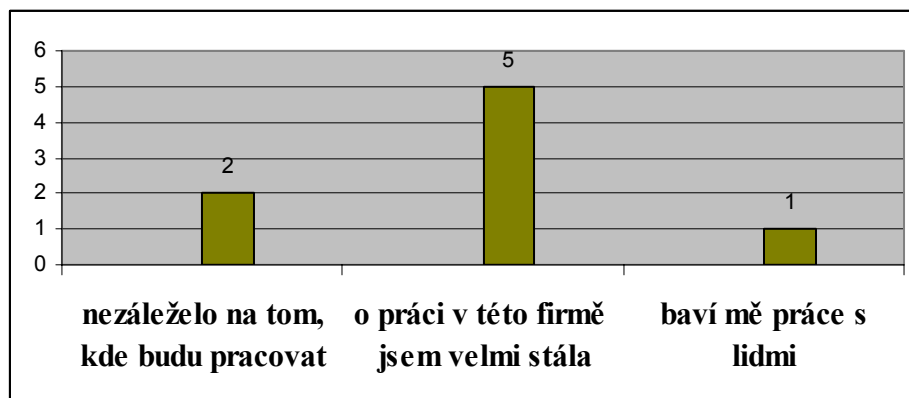
Vyhodnocené odpovědi rozhovoru se zaměstnanci

V grafech jsou uvedeny odpovědi, které mi zaměstnankyně poskytly v rámci rozhovoru. Čísla znázorněna v grafu představují počet shodujících odpovědí dotazovaných zaměstnanců.

Otázka č. 1: Proč jste si vybrala práci právě v této firmě?

Podle vyhodnocených odpovědí z grafu 4.6 pět z osmi zaměstnankyň odpovědělo, že o práci v této firmě velmi stály. Což je velmi pozitivní pro společnost INVEST CZ. Tato otázka je nezaskočila a ani neváhaly s odpovědí. Dvě zaměstnankyně uvedly, že jim nezáleželo na tom, kde budou pracovat, ale byly rády, že vůbec nějakou práci našly. Ani jednu z nich otázka nezaskočila a proto neváhaly s odpovědí. Jen jedna ze zaměstnankyň váhala, jak odpovědět na tuto otázku. Nakonec zmínila, že má ráda práci s lidmi a proto pracuje v této společnosti. Nutno podotknout, že všechny dotazované uvedly, že kdyby nebylo našeho rozhovoru, nenapadlo by je o této otázce vůbec uvažovat.

Graf 4.6 Proč jste si vybrala práci právě v této firmě?

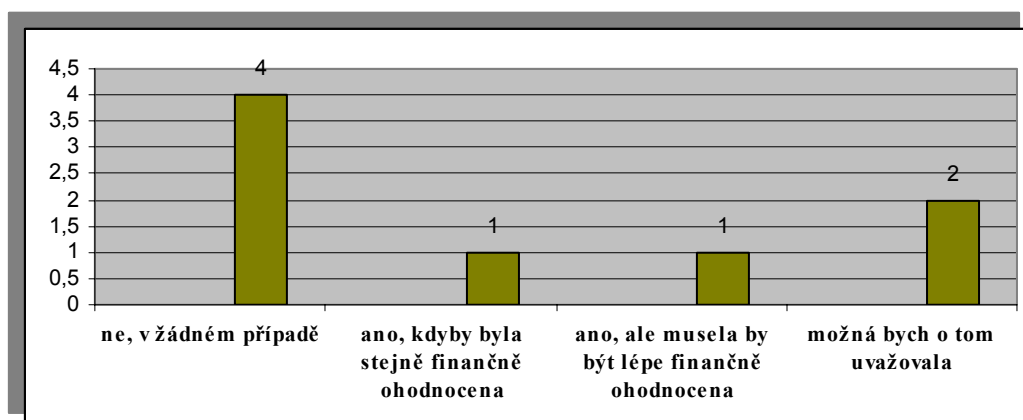


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Kdyby se Vám naskytla možnost, pracovala byste raději v jiné firmě?

U této otázky zaváhala pouze jedna dotazována a nakonec odpověděla, že by o tom možná uvažovala. Neuvedla však už důvod, za jakých podmínek by přemýšlela o odchodu do jiné společnosti. Se svou odpovědí se shodla i s další dotazovanou, která však u této otázky neváhala. Čtyři zaměstnankyně by v žádném případě pracovat v jiné firmě nechtěly, jsou rády, že zde pracují. Pokud by byla práce v jiné společnosti stejně nebo lépe ohodnocena, uvažovaly by o odchodu dvě z dotazovaných.

Graf 4.7 Kdyby se Vám naskytla možnost, pracovala byste raději v jiné firmě?

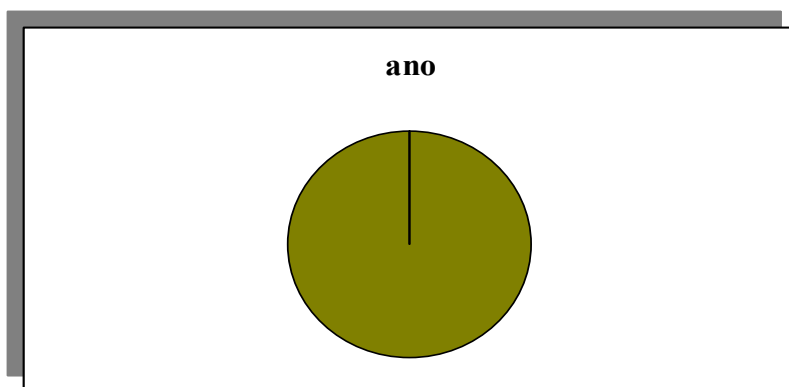


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.3: Cítíte se být v práci motivována?

Z grafu 4.8 jasně vyplývá, že všechny zaměstnankyně se cítí být svým zaměstnavatelem motivovány. Společnost INVEST CZ může být spokojena, jelikož všechny dotazované si jsou vědomy, že jsou motivovány.

Graf 4.8 Cítíte se být v práci motivována?

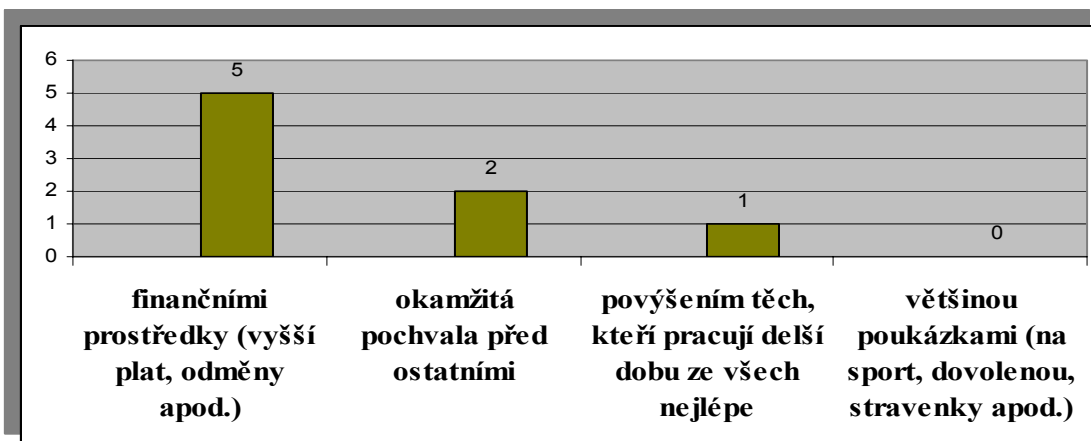


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jakým způsobem si myslíte, že Vás společnost převážně motivuje?

U této otázky byly všem zaměstnankyním nabídnuty odpovědi, které jsou zobrazeny v grafu. Každá si vždy jednu vybrala. Podle odpovědí dotazovaných, nejčastěji společnost motivuje finančními prostředky, což si myslí celkem pět zaměstnankyň. Další dvě odpovědi se shodly v okamžité pochvalě před ostatními. Pouze jedna dotazovaná si myslí, že společnost převážně motivuje povýšením těch, kteří pracují delší dobu ze všech nejlépe. Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům jakékoliv poukázky, ale zaměstnankyně je vnímají jako doprovodnou motivaci.

Graf 4.9 Jakým způsobem si myslíte, že Vás společnost převážně motivuje?

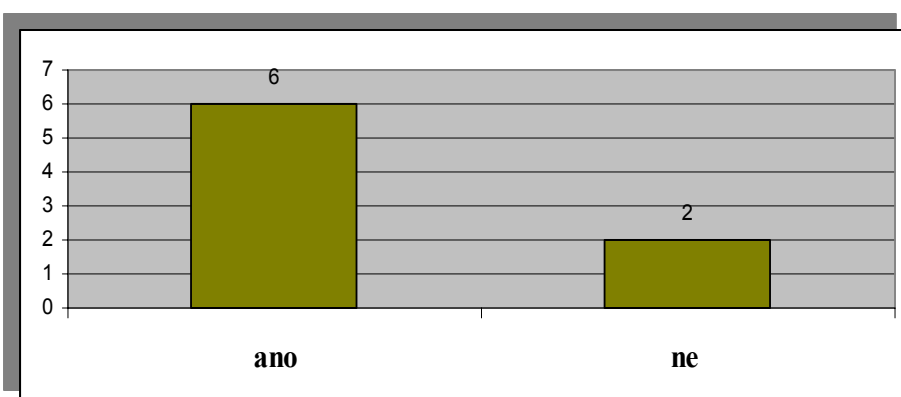


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.5: Cítíte se být zavázána ke svému zaměstnavateli?

Tato otázka je velmi zajímavá a to zejména z pohledu zaměstnance. V dnešní době si málokdo váží a uvědomuje, co vše zaměstnavatel dělá nebo nedělá pro své zaměstnance, co jim poskytuje nad rámec základní mzdy atd. Proto jsem tuto otázku záměrně položila dotazovaným, nýbrž jsem chtěla vědět, jak jsou zaměstnanci loajální ke společnosti INVEST CZ. Odpovědi mě celkem překvapily, jelikož šest zaměstnankyň odpovědělo, že jsou zavázány a vděčny svému zaměstnavateli. Dvě z dotazovaných odpověděly, že se necítí být zavázány svému zaměstnavateli.

Graf 4.10 Cítíte se být zavázána ke svému zaměstnavateli?

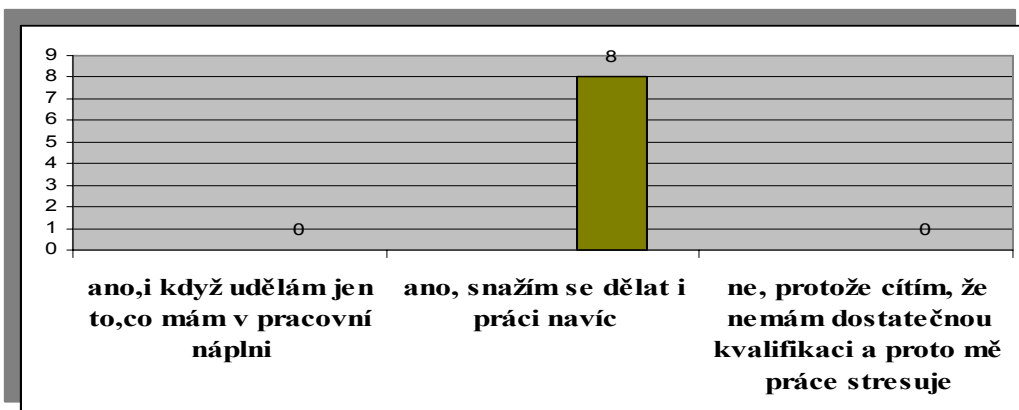


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.6: Jste sama spokojena se svou odvedenou prací?

Všechny dotazované shodně odpověděly, že se snaží dobře odvádět svou práci a vždy odvádí i práci navíc. Žádnou z nich práce nestresuje.

Graf 4.11 Jste sama spokojena se svou odvedenou prací?

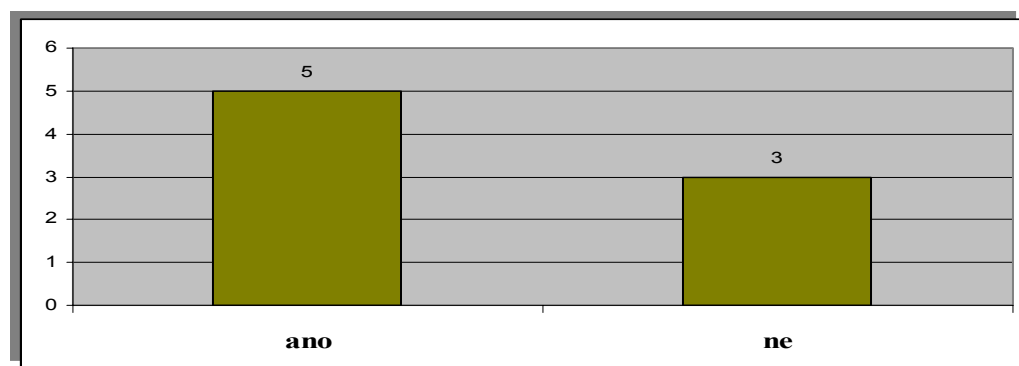


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.7: Je pro Vás finanční odměna nejlepším pracovním ohodnocením?

U této otázky jsem svým způsobem předpokládala, že odpoví většina dotazovaných „ano“. Dvě z dotazovaných však odpověděly, že finanční odměna není pro ně nejlepším pracovním ohodnocením a přivítaly by i jiné, jako např. pochvala, povýšení apod. Nutno zmínit, že při položení této otázky žádná ze zaměstnankyň nezaváhala se svou odpovědí.

Graf 4.12 Je pro Vás finanční odměna nejlepším pracovním ohodnocením?

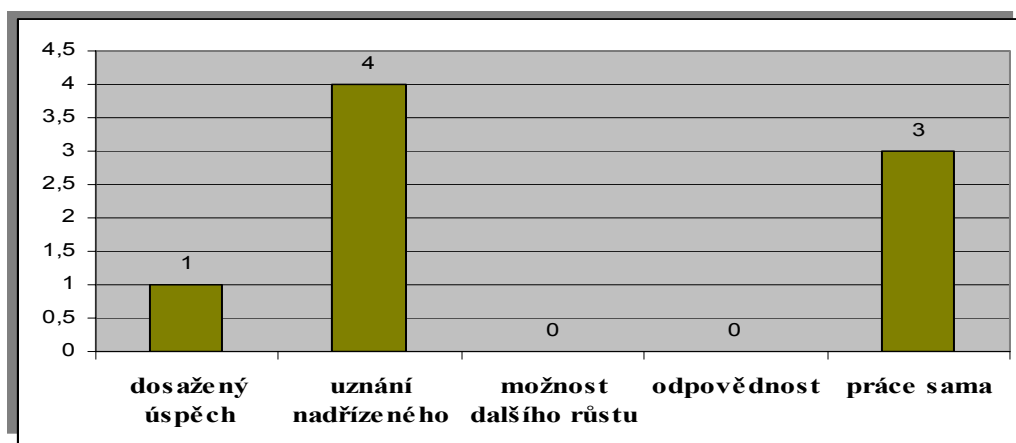


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.8: Který z dalších uvedených faktorů Vás nejvíce uspokojuje v práci?

I při této otázce byly nabídnuty odpovědi, které jsou uvedeny v grafu 4.13. Jak lze vidět čtyři ženy odpověděly, že po finanční odměně je nejvíce uspokojuje uznání nadřízeného. Pozitivním poznatkem pro společnost je, že tři zaměstnankyně uspokojuje práce sama. Dosažený úspěch uspokojuje jednu z dotazovaných.

Graf 4.13 Který z dalších uvedených faktorů Vás nejvíce uspokojuje v práci?

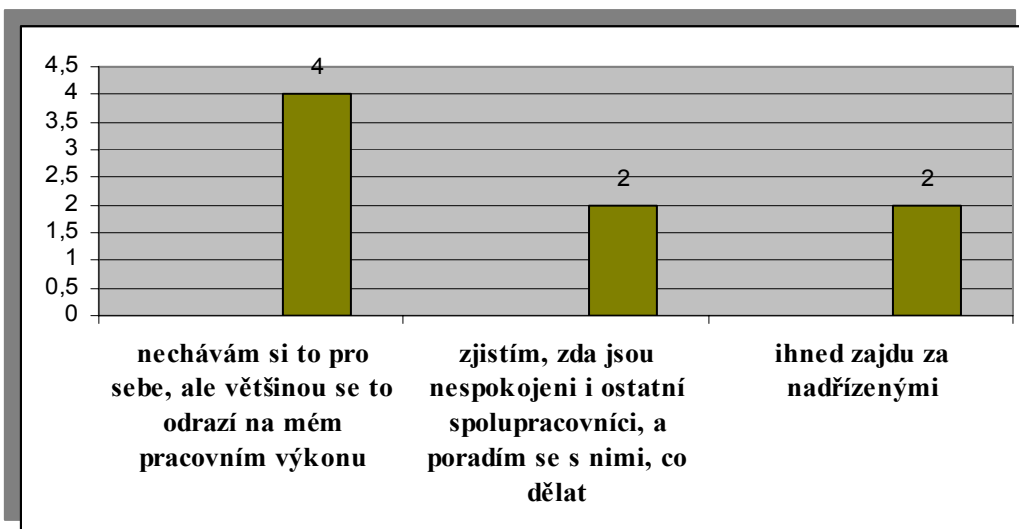


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.9: Pokud jste nespokojena v práci, např. s ohodnocením, jak to dáváte najevo?

Většina z dotazovaných (čtyři) odpověděla, že pokud se naskytne situace, kdy se cítí nespokojeny, a to např. s ohodnocením, většinou si svůj pocit nechají pro sebe. Má to však negativní důsledek a to v tom, že se nespokojenost odrazí na jejich pracovním výkonu. Dvě zaměstnankyně odpověděly, že si vždy zjistí, zda jsou nespokojeni i ostatní spolupracovníci. Pokud ano, poradí se s nimi co dělat dál. Ihned zajdou za nadřízenými a přednesou své námítky pouze dvě z dotazovaných. Tato otázka zaskočila celkem 3 zaměstnankyně a chvíli váhaly, jak odpovědět.

Graf 4.14 Pokud jste nespokojena v práci, např. s ohodnocením, jak to dáváte najevo?

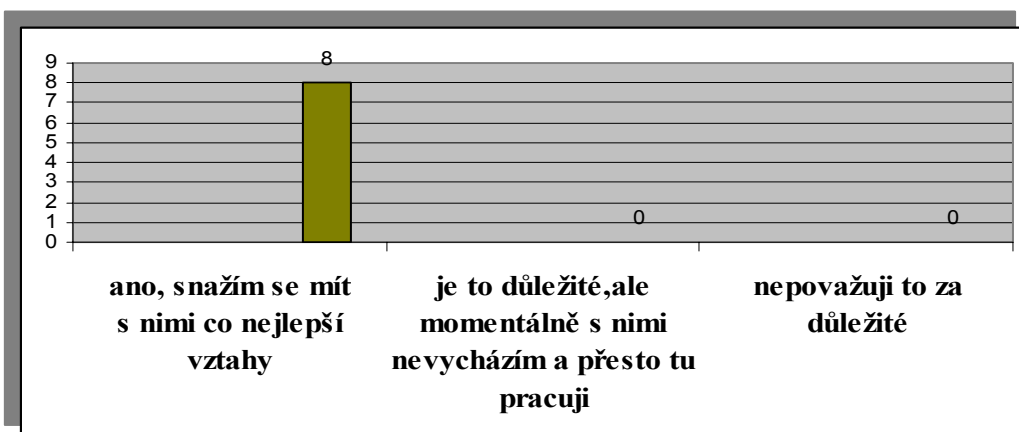


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.10: Jsou pro Vás důležité dobré vztahy s nadřízenými?

Těžko říct, zda na zmíněnou otázku by kterýkoliv zaměstnanec odpověděl záporně, protože snad každý chce a snaží se vycházet se svými nadřízenými. Proto i odpovědi zaměstnankyň této společnosti mě nepřekvapily, jelikož byly všechny kladné. Všem dotazovaným záleží na dobrých vztazích se svými nadřízenými.

Graf 4.15 Jsou pro Vás důležité dobré vztahy s nadřízenými?

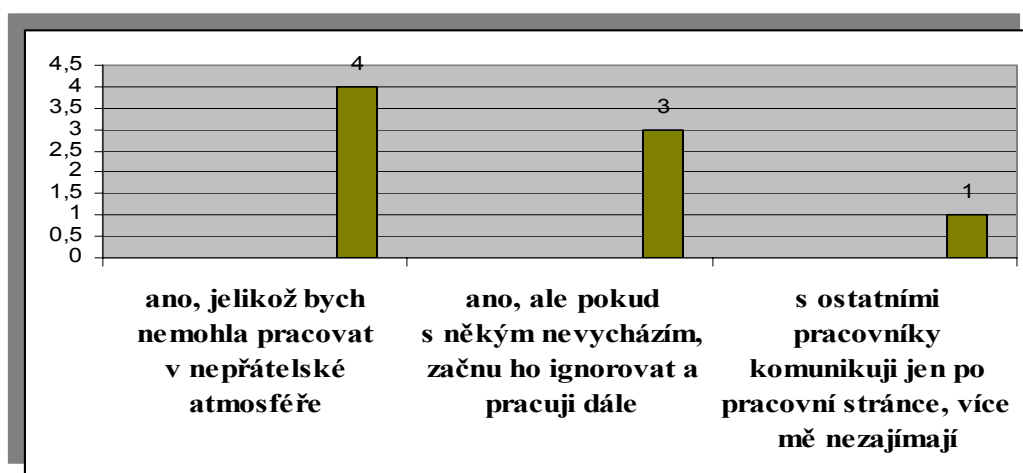


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.11: Jsou pro Vás také důležité vztahy s ostatními spolupracovníky?

V nepřátelské atmosféře by nemohly pracovat 4 dotazované, proto odpověděly, že je pro ně velmi důležité mít dobré vztahy s ostatními spolupracovníky. Celkem 3 zaměstnankyně se shodly na tom, že pokud s někým ze svých spolupracovníků nevychází, začnou ho později ignorovat a dále se věnují své práci. Takže v podstatě dovedou pracovat v nepřátelské atmosféře. Pouze jedna z dotazovaných váhala se svou odpovědí, nakonec uvedla, že komunikuje s ostatními spolupracovníky jen po pracovní stránce a více ji ostatní nezajímají.

Graf 4.16 Jsou pro Vás také důležité vztahy s ostatními spolupracovníky?



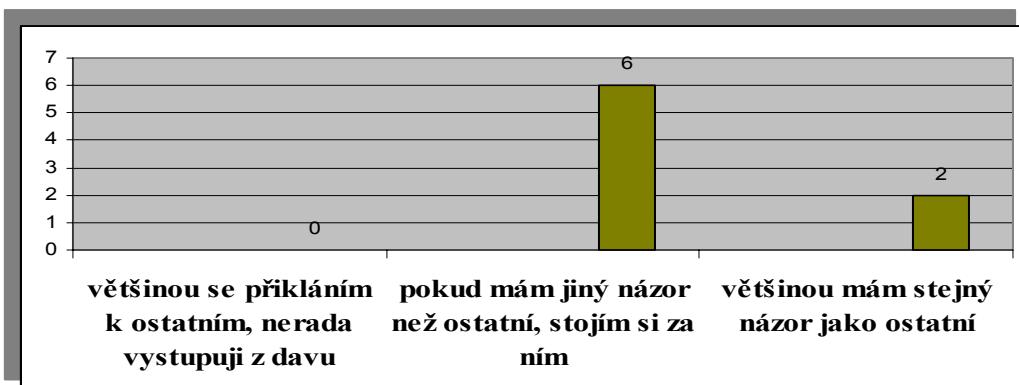
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.12: Myslíte si, že jste ovlivňována ostatními spolupracovníky? Např. pokud

Vaši spolupracovníci s něčím nesouhlasí, jak se zachováte Vy?

U této otázky byly nabídnuty odpovědi, které jsou uvedeny v grafu 4.17. Odpověď, že se dotyčný většinou přikloní k ostatním, jelikož nerad vystupuje z davu, ne zvolila žádná z dotazovaných. Překvapivou odpovědí šesti zaměstnankyň bylo, že pokud mají jiný názor než ostatní, stojí si stále za svým názorem. Dvě dotazované sdílí většinou stejný názor s ostatními spolupracovníky. S odpovědí na tuto otázku váhala pouze jedna dotazovaná.

Graf 4.17 Myslíte si, že jste ovlivňována ostatními spolupracovníky? Např. pokud Vaši spolupracovníci s něčím nesouhlasí, jak se zachováte Vy?

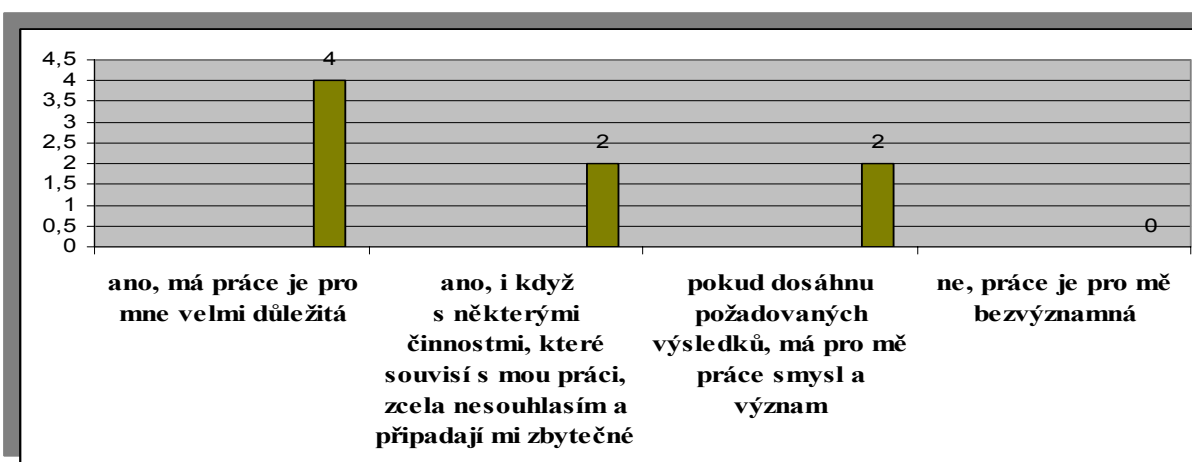


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.13: Vnímáte svou práci jako smysluplnou, pro Vás důležitou a významnou ?

Pro nikoho z dotazovaných není práce ve společnosti INVEST CZ bezvýznamná. Naopak pro čtyři zaměstnankyně je jejich práce velmi důležitá, zároveň smysluplná a významná. S těmito poznatky může být společnost nad míru spokojena. Pro dvě zaměstnankyně je práce významná, ale nesouhlasí s některými činnostmi, které souvisí s jejich prací. Některé z těchto činností jim připadají zcela zbytečné. Další dvě odpovědi se shodují v tom, že je práce pro ně významná až v tom okamžiku, kdy dosáhnou požadovaných výsledků.

Graf 4.18 Vnímáte svou práci jako smysluplnou, pro Vás důležitou a významnou?

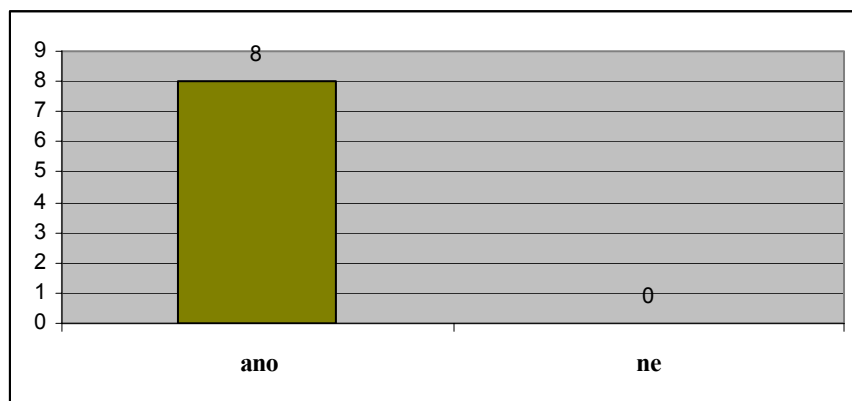


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.14: Cítí se být zodpovědná za výsledky své práci?

Všechny zaměstnankyně odpověděly, že se cítí být zodpovědné za výsledky své práce. Společnost může být s výsledky těchto odpovědí velmi spokojená.

Graf 4.19 Cítí se být zodpovědná za výsledky své práci?

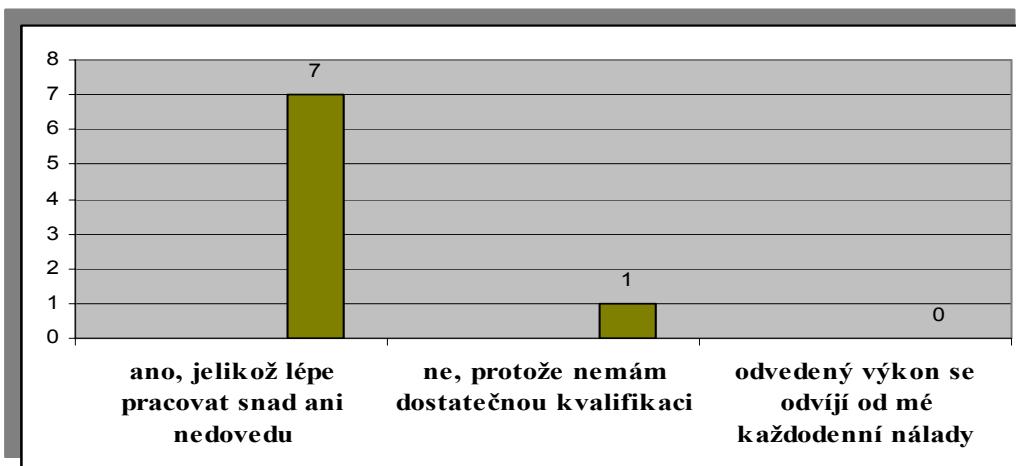


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.15: Myslíte si, že každý den odvádíte svůj maximální výkon?

Pouze jedna zaměstnankyně si myslí, že neodvádí svůj maximální výkon a to z toho důvodu, že nemá dostatečnou kvalifikaci. Ostatní zaměstnankyně uvedly, že lépe pracovat už nedovedou, tudíž jejich výkon je z jejich strany maximální. Žádná z nich neodvádí výkon podle své každodenní nálady.

Graf 4.20 Myslíte si, že každý den odvádíte svůj maximální výkon?

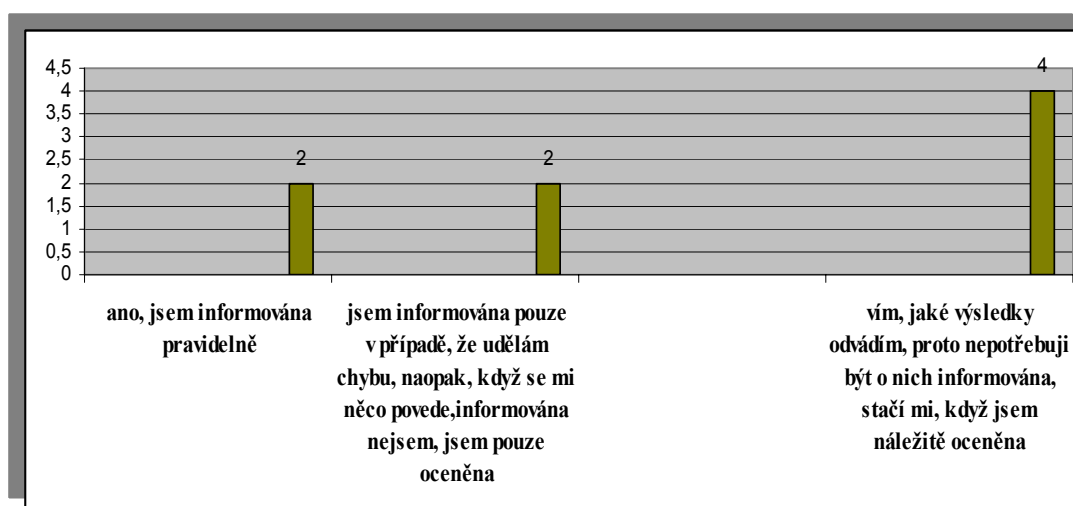


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Myslíte si, že jste dobře informována o výsledcích Vašeho pracovního výkonu?

O tom, jaké výsledky odvádí, nepotřebují být informovány čtyři z dotazovaných, nýbrž samy vědí, jak svou práci odvádí. Stačí jim, když jsou náležitě oceněny. Dvě zaměstnankyně uvedly, že jsou informovány pravidelně. Oproti tomu uvedly další dvě z dotazovaných, že jsou informovány pouze v tom případě, že udělají chybu. Naopak, když se jim něco povede, informovány nejsou, jsou pouze oceněny.

Graf 4.21 Myslíte si, že jste dobře informována o výsledcích Vašeho pracovního výkonu?

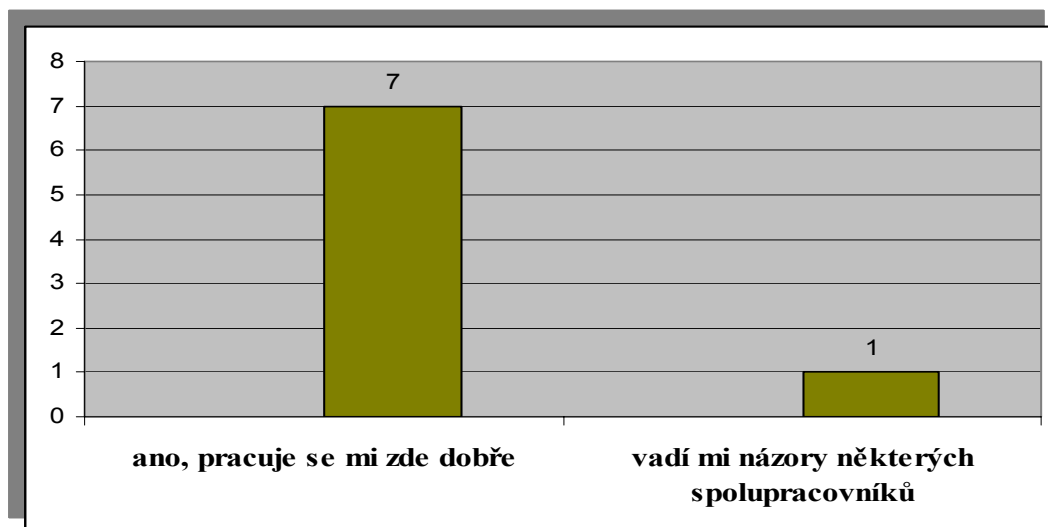


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.17: Myslíte si, že máte ke své práci dostatečné pracovní podmínky? Např. pohodlí, osvětlení, prašnost, hluk na pracovišti apod.

Zaměstnankyně na položenou otázku odpověděly následovně: sedm z nich se domnívá, že jim společnost poskytuje dostatečné pracovní podmínky a pracuje se jim zde velmi dobře. Jedna z nich však odpověděla, že co se týče dostatečných pracovních podmínek ze strany zaměstnavatele – je ve společnosti velmi spokojena, přesto však existuje pro ni jeden rušivý vliv, a to názory některých spolupracovníků.

Graf 4.22 Myslíte si, že máte ke své práci dostatečné pracovní podmínky? Např. pohodlí, osvětlení, prašnost, hluk na pracovišti apod.

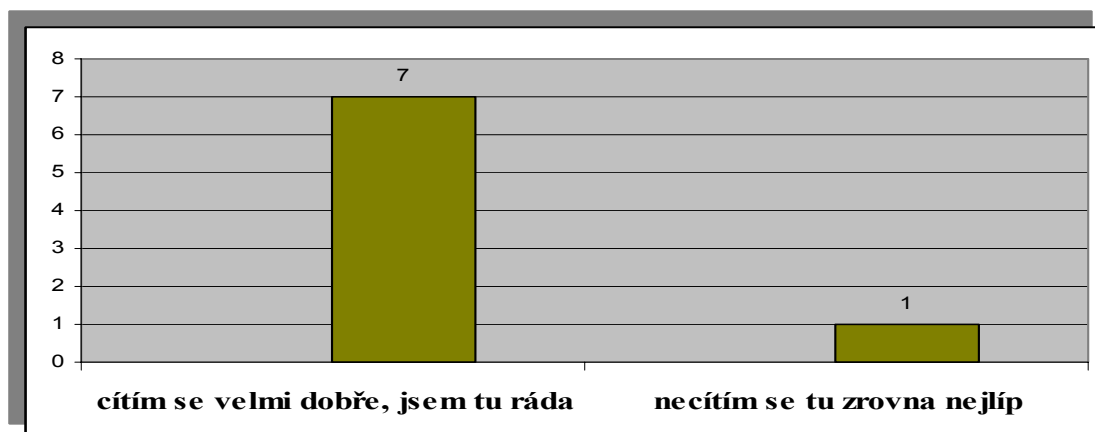


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jak se cítíte ve své práci?

Bohužel na tuto otázku jsem našla jednu negativní odpověď, kdy se jedna zaměstnankyně v práci, tedy i společnosti, necítí zrovna nejlépe. Těžko říct, proč se tu dotyčná necítí nejlépe, zda je to kvůli množství práce, přístupu zaměstnavatele či si dotyčná nerozumí s ostatními spolupracovníky. Každopádně nějaký důvod to mít bude, ale ten mi nebyl vysvětlen, proto nemohu společnosti v tomto případě navrhnout vhodné opatření. Dalších sedm odpovědí se shodlo, že se ve své práci cítí velmi dobře a jsou tu spokojeny. Odpovědi na tuto otázku se velmi shodují s otázkou č.17, která je zobrazena v grafu 4.22.

Graf 4.23 Jak se cítíte ve své práci?

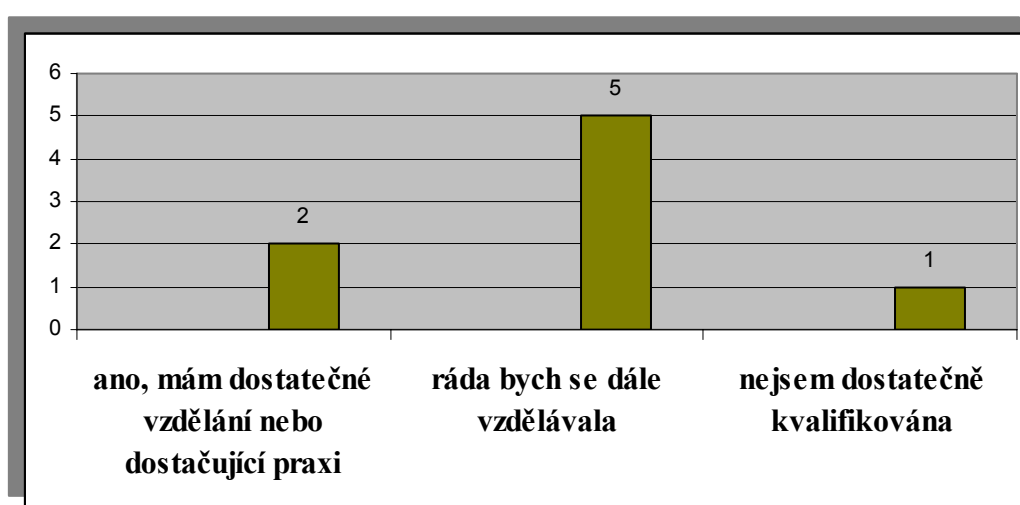


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.19: Myslíte si, že jste dostatečně kvalifikována pro svou práci?

Z této otázky pro mě vyplývá jasný návrh pro společnost INVEST CZ a to v oblasti vzdělání zaměstnanců, neboť celkem 5 dotazovaných uvedlo, že by se rády dál vzdělávaly. Dvě zaměstnankyně si myslí, že jsou dostatečně kvalifikovány a mají dostatečnou praxi. Jedna z dotazovaných zaváhala se svou odpovědí, nakonec odpověděla, že není dostatečně kvalifikována. Zda by přivítala možnost dalšího studia mi nebylo zodpovězeno.

Graf 4.24 Myslíte si, že jste dostatečně kvalifikována pro svou práci?

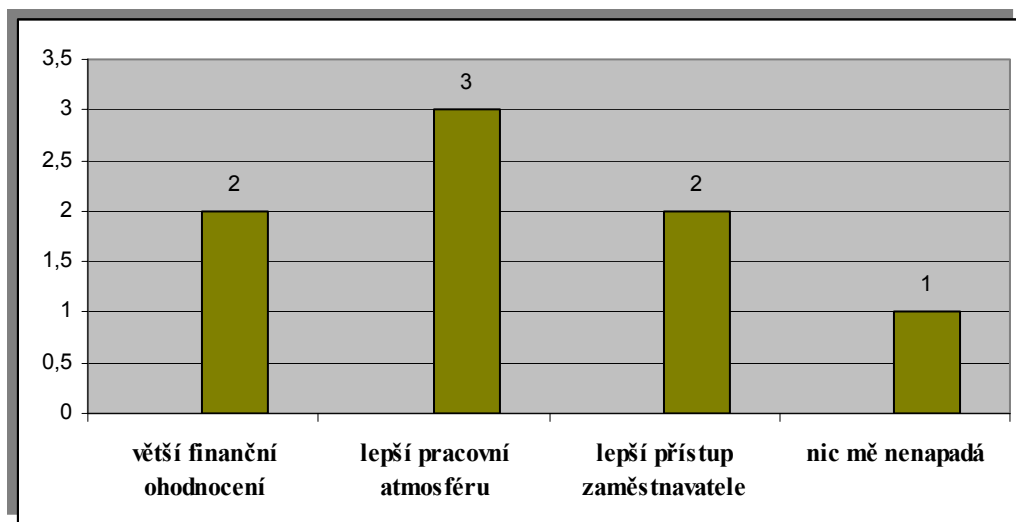


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.20: Co byste ve své práci přivítala?

Jak lze vidět v grafu 4.25 většina z dotazovaných by přivítaly lepší pracovní atmosféru – opět mi nebylo vysvětleno, v čem by se měla pracovní atmosféra zlepšit. Dvě zaměstnankyně uvedly, že by rády přivítaly větší finanční ohodnocení a další dvě uvedly, že by velmi přivítaly lepší přístup zaměstnavatele. Pouze jedna z osmi tázaných odpověděla, že ji nic nenapadá, přesto ji tato otázka zaskočila a dlouze váhala s odpovědí, ze které jsem se v podstatě stejně nic nedozvěděla.

Graf 4.25 Co byste ve své práci přivítala?

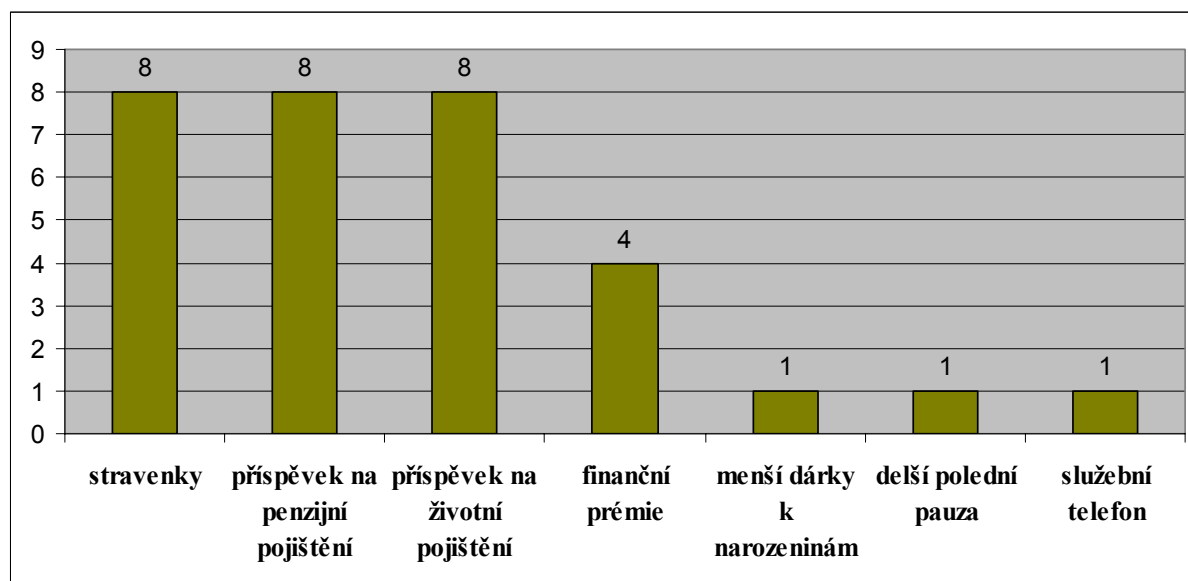


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.21: Co Vám konkrétně poskytuje společnost INVEST CZ nad rámec Vašeho základního platu?

Z grafu 4.26 je patrné, že všech osm zaměstnankyň dostává od společnosti INVEST CZ stravenky. Dále všechny dotazované dostávají příspěvky na penzijní a životní pojištění. Čtyři z nich uvedly, že kromě stravenek a příspěvku na pojištění dostávají i finanční odměny. Pouze jedna zaměstnankyně dále uvedla, že od společnosti dostává ona i ostatní spolupracovníci menší dárky k narozeninám a svátku, dále že jim společnost umožňuje delší polední pauzu a že mají k dispozici služební telefon, který však slouží jen pro pracovní volání. Všechny dotazované jsou s tím, co jim poskytuje společnost velmi spokojeny.

Graf 4.26 Co Vám konkrétně poskytuje společnost INVEST CZ nad rámec Vašeho základního platu?



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Shrnutí rozhovorů

Zaměstnanci společnosti INVEST CZ zde převážně pracují proto, že o práci v této společnosti velmi stáli, neboť jde o velmi prestižní firmu. Což si myslí i vedení společnosti, protože jak uvedlo, je jejich společnost pro nové zaměstnance velmi lákavou. Kdyby se dotazovaným zaměstnankyním naskytla možnost pracovat někde jinde, polovina z nich by v žádném případě tuto společnost neopustila. Vedení společnosti si vybírá zásadně kvalifikované pracovníky a myslí si, že jejich současní zaměstnanci jsou dostatečně kvalifikováni ke svému pracovnímu výkonu. Zaměstnankyně však uvedly, že by se rády dále vzdělávaly. Zavázány svému zaměstnavateli se cítí být pouze šest zaměstnankyň.

Vedení si je vědomo, že motivace zaměstnanců je velmi důležitá s ohledem na jejich pracovní výkon. Proto se snaží své zaměstnance co nejvíce motivovat. Tak jako i jiné společnosti i tato si myslí, že hlavním motivem pro zaměstnance jsou peníze. A podle rozhovorů se zaměstnanci se opravdu nemylí. Dle vyhodnocených rozhovorů je zřejmé, že všechny zaměstnankyně se cítí být motivovány. Podle nich je společnost převážně motivuje finančními prostředky. Vedení a zaměstnankyně se shodli na tom, že po penězích je dalším faktorem, uspokojující tyto zaměstnance v práci, uznání nadřízeného. Zaměstnankyně by uvítaly lepší pracovní atmosféru a větší finanční ohodnocení.

Všechny zaměstnankyně shodně odpověděly, že jsou spokojeny se svou odvedenou prací a snaží se dělat i práci navíc. Uvedly, že lépe pracovat snad už ani nedovedou. Za výsledky své práce se cítí být opět všechny zodpovědné. Práce je pro čtyři z nich velmi důležitou. Pokud jsou v práci nespokojeny, většina z nich si to nechává pro sebe. Což není moc pozitivní, jelikož jak uvedly, většinou se to odrazí na jejich pracovním výkonu. Vedení na svých zaměstnankyních pozoruje, že když jsou nespokojeny se svým životem, nejsou spokojeny ani v práci. V této situaci by to vedení nejraději řešilo poskytnutím dovolené. O tom, jaké výsledky dotazované odvádí, nemusí být informovány čtyři z nich. Vědí totiž, jakých výsledků dosahují, proto jim stačí být náležitě odměněny. Vedení informuje osobně své podřízené pouze při mimořádných výsledcích.

Pro dotazované zaměstnankyně je velmi důležité mít dobré vztahy se svými nadřízenými. Čtyři z nich také uvedly, že jsou pro ně důležité i vztahy s ostatními

spolupracovníky. Nedokázaly by si představit pracovat v nepřátelské atmosféře. Tři z nich však začnou své kolegy ignorovat, pokud s některým z nich nevychází a věnují se dále své práci. Většina z dotazovaných se necítí být ovlivňována ostatními spolupracovníky, protože si stojí za svým názorem, i když je odlišný.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům dostatečné pracovní podmínky, což je známo z vyhodnocených rozhovorů. Zaměstnankyně se cítí ve své práci velmi dobře, jsou zde rády.

A co všechno poskytuje společnost svým pracovníkům? Společnost INVEST CZ poskytuje všem svým zaměstnancům příspěvky na penzijní a životní pojištění, stravenky, finanční odměny, delší polední pauzu, v práci dostávají na náklady firmy kávu a čaj, v pracovní době mohou také kouřit. Každý ze zaměstnanců dostává malý dáreček ke svým narozeninám či svátku. Zaměstnankyně odpověděly na stejnou otázku téměř stejně, uvedly stravenky příspěvky na penzijní a životní pojištění, finanční prémie a další. Co mě trochu zaráží je fakt, že jen jedna z nich si vzpomněla na dárečky, které dostávají k narozeninám a svátku. Dále uvedla, že mají delší polední pauzu.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

5.1 Návrhy ze strany zaměstnankyň

Na závěr rozhovoru jsem se dotazovaných položila otázku, zda mají jakékoliv návrhy, připomínky či názory k tomu, co by podle nich společnost mohla zavést či změnit v jejich práci, aby byly více spokojené.

Na tuto otázku odpověděly všechny téměř shodně. Zaměstnankyně by rády přivítaly více dnů dovolené. Společnost jim poskytuje 20 dnů dovolené za rok, přesto zaměstnankyně požadují prodloužení dovolené. Žádná z nich však již neuvedla kolik dnů navíc by si představovala. Tudiž, každý den navíc bude pro ně jen přínosem. Jedna ze zaměstnankyň navíc požadovala i jinou pracovní dobu.

Další návrh byl ze strany pouze tří dotazovaných. Ty by ke své práci potřebovaly větší klid, jelikož se obávají, že při takto rušivých vlivech udělají nějakou chybu. Uvedly, že chápou, že s tímto požadavkem zaměstnavatel nemůže nic moc udělat, že pracovní atmosféru si vytváří i sami zaměstnanci, přesto by jakoukoliv změnu rády přivítaly.

Převážná většina uvedla, že by se ráda dále vzdělávala. Dále by dvě zaměstnankyně přivítaly větší finanční ohodnocení než které dostávají doposud. Jelikož se jedná pouze o dvě zaměstnankyně z osmi, záleží na vedení, zda bude brát tento návrh jako nutný.

Co se týče dalších návrhů, shodly se dvě zaměstnankyně na tom, že by uvítaly lepší přístup svého zaměstnavatele. Co by však na přístupu zaměstnavatele změnily, mi nebylo již řečeno.

5.2 Návrhy ze strany vedení

První, co zaznělo z úst obou dotazovaných, bylo „více cítit zodpovědnost za plnění stanovených úkolů a být více loajální k firmě“. Pokud si zaměstnanec neví s něčím rady, může podle vedení klidně přijít a vše mu bude znovu vysvětleno. Pro společnost by tohle bylo přívětivější, než když zaměstnanec raději udělá práci po svém a většinou ne podle představ společnosti.

Dále by zaměstnanci měli umět více snášet kritiku ze strany nadřízeného, protože jakékoliv výtky mají vést pouze ke zkvalitnění zaměstnance. Vedení požaduje po svých zaměstnancích i větší flexibilitu a umět pracovat pod tlakem. Vedení by také uvítalo, kdyby ze stran zaměstnanců zazněla občas i otázka typu „potřebujete ještě s něčím pomoci?“ A ne, aby si každý jen odpracoval své a víc ho nezajímalo. Dalším přínosem by bylo, kdyby zaměstnanci úkoly nejen řešili dle pokynů nadřízeného, ale snažili se sami navrhnout případné řešení.

K větší spokojenosti společnosti by přispěl i fakt, kdyby si pracovníci více uvědomovali, jaké výhody plynou ze zaměstnání v této společnosti. Společnost INVEST CZ poskytuje zaměstnancům řadu finančních odměn, poukázek apod., ale podle společnosti budou mít tyto výhody účinnost v tom případě, až si je zaměstnanci začnou uvědomovat. Ve společnosti platí nepsané pravidlo „dobrý šéf je ten, který dostává úplně hotovou práci“.

Dále by společnost přivítala, kdyby zaměstnankyně za vedením přišly s jakýmkoliv osobním problémem, než aby se jejich problémy odrážely v práci. Pokud takto zaměstnankyně přijdou, bude jim poskytnuta potřebná dovolená na vyřešení jejich osobních problémů.

5.3 Shrnutí návrhů a doporučení

Z výše uvedených návrhů zaměstnankyň a vedení jsem se zaměřila především na vzdělání zaměstnanců. Rozvoj lidských zdrojů je velmi důležitou oblastí a investice do ní se velmi vyplatí, s ohledem na její návratnost. Úspěch každé firmy či společnosti je založen zejména na schopnostech kmenových zaměstnanců, nebo-li na jejich dovednostech a znalostech, proto je velmi přínosné tyto schopnosti stále prohlubovat a rozšiřovat. Vzhledem k tomu, že zaměstnankyně společnosti INVEST CZ projevíly velký zájem o další vzdělání, uvádím zde přehled možných kurzů a vzdělávacích středisek.

ON-LINE KURZY

Níže uvedené on-line kurzy jsou velmi výhodné jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele, neboť zaměstnanec může absolvovat kurz přímo ve své práci, a to na počítači, tudíž nemusí opouštět areál firmy, což je vyhovující i pro zaměstnavatele. Zaměstnanec si tak nemusí nahrazovat pracovní dobu, kterou by strávil absolvováním kurzu mimo areál firmy.

➤ DPH 2009

- individuální on-line kurz v aktuálním znění DPH pro rok 2009
- kurz obsahuje 14 lekcí, poslední lekcí je závěrečný test – při jeho splnění získává zaměstnanec „Certifikát o absolvování kurzu“
- kurz je možné zvládnout během tří dnů (rychlokurz) a nebo budou lekce zasílané po týdenním intervalu
- potřebný čas na lekci je 60 minut
- všechny lekce jsou uloženy na internetu – možnost se k nim zpětně vrátit
- cena jedné licence je 990 Kč bez DPH (19 %)
- možnost objednat i multilicenci (2-5 licencí 10 % sleva, 6-10 licencí 15 %, 11-20 licencí 20 % sleva)

Veškeré informace jsou dostupné na www.du.cz

➤ **Komplikované mzdové výpočty bez chyb a omylů**

- aktuální kurz pro rok 2009
 - kurz obsahuje praktické příklady, vzory písemností, formuláře, návody na jejich použití a upozornění na nejčastější chyby
 - cena kurzu je 990 Kč bez DPH
 - při splnění tohoto kurzu je obdržen „Certifikát“ o absolvování kurzu
 - kurz obsahuje 13 lekcí, kterou jsou zasílány 3denním, týdenním nebo 1denním intervalem
 - lekce jsou zasílány emailem
 - potřebný čas na lekci je 60 minut
 - všechny lekce jsou ukládány na internetu po dobu 1 roku, možnost zpětného zhlédnutí
- Veškeré další informace uvedené na www.pamservis.cz

VZDĚLÁVACÍ STŘEDISKA

V dnešní době existuje řada soukromých vzdělávacích agentur, které nabízejí různé rekvalifikační, doškolovací a přeškolovací kurzy. I v Olomouckém kraji najdeme poměrně velké množství těchto institucí. Uvádím zde pouze minimální výčet:

➤ **Škola manažerského rozvoje, s.r.o. (pobočka Olomouc)**

- vzdělávací programy v manažerské, podnikatelské a poradenské oblasti
- informace dostupné na www.smr-ol.cz

➤ **ASTERIA - jazyková agentura s.r.o.**

- kurz uskutečněn podle potřeb firmy, tzn. že firma si volí čas a místo, kde bude kurz proveden
- cena se odvíjí dle úrovně, počtu studentů, místa a času výuky
- informace dostupné na www.asteria.cz

➤ **České vzdělávací centrum, s.r.o.**

- kurz je určen především pro sekretářky, asistentky, manažery, prodejce a obchodníky
- možnost uspořádání tzv. vnitrofiremního semináře – pro větší počet pracovníků, kteří mají stejné tréninkové potřeby
- tento kurz podporuje spolupráci a vytváření týmů
- cena a další informace uvedeny www.cvc.cz

➤ **EDUKOL, vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o.**

- kurz se zabývá vzdělávací činností, řízením lidských zdrojů, rozvojem zaměstnanců, psychologií osobností, poradenská činnost v oblasti EU, outdoorové programy apod.
- cena po individuální dohodě
- www.edukol.cz

Ostatní vzdělávací agentury jsou uvedeny na <http://pdvz.centrum-vzdelavani.cz/cs/database-vzdelavatele>.

Pokud vedení zaměstnancům povolí studovat vysokou školu, mohou využít možnost dálkového studia. Vhodnou vysokou školou, s ohledem na vzdálenost, bude např. VŠB TUO, pobočka VŠB TU Šumperk a Masarykova univerzita v Brně.

TEAMBUILDING PROGRAM

Pro stmelení pracovního kolektivu pracovníků společnosti INVEST CZ bych vedení doporučila, aby pro své zaměstnance využila teambuildingové programy.

- tyto programy pomáhají prohlubovat vztahy členů týmů, pomáhají navázat vztahy mezi spolupracovníky, zlepšují týmovou komunikaci a spolupráci, prohlubují vzájemnou důvěru mezi členy týmů
- vhodný pro menší pracovní skupiny, tzn. 7-12 lidí
- doba trvání je 2-4 dny
- outdoorové a indoorové aktivity (týmové hry zpracované skupinovou analýzou)
- příklad her: vysoké a nízké lanové překážky, rafty, kánoe, horská kola, lyže, slaňování, paintball, bludiště, kreativní hry apod.

Jedním z dalších návrhů zaměstnankyň bylo prodloužení počtu dnů dovolené. Vedení společnosti bylo již s tímto návrhem seznámeno a v budoucnu chce zvýšit počet dnů dovolené z dvaceti dnů na dvacet pět dnů dovolené. Tudiž bude dovolená zaměstnanců prodloužená celkem o pět dní a to dle mého názoru zaměstnankyně velmi uvítají.

Co se týče požadovaného klidu, který by zaměstnankyně uvítaly ke své práci, bude záležet na vedení, co s tímto návrhem provede. V dnešní hektické době je velmi těžké zajistit zaměstnancům klidné pracovní podmínky, jelikož člověk sám o sobě se stresuje nejen v pracovním životě, ale i v tom osobním. Bohužel z rozhovorů nevyplývalo, co je tím rušivým elementem. Pokud by to však vedení chtělo zjistit, mělo by podle mého názoru oslovit zaměstnankyně, aby jim samy osobně sdělily, co potřebují ke svému pracovnímu klidu. Vedení společnosti pro změnu požaduje po svých zaměstnancích, aby se zaměstnanci naučily pracovat více pod tlakem, uvítalo by také více loajality a zodpovědnosti při plnění stanovených úkolů. I tento návrh, tentokrát ze strany vedení, by měl být dle mého přednesen zaměstnankyním.

Výhody, které tato společnost poskytuje svým zaměstnancům, jsou dle mého názoru s ohledem na dnešní dobu a současnou situaci velmi dostačující. Zarážející je pro mě fakt, že většina z dotazovaných zaměstnanců si je vědomo převážně jen finanční odměny, příspěvků na penzijní a životní pojištění a stravenek. Delší polední pauzu, dárečky apod. berou dotazované zřejmě jako samozřejmost.

Společnosti bych také doporučila, aby podobný rozhovor prováděla častěji a nejlépe ze všemi zaměstnanci.

6. ZÁVĚR

Najít společnost či firmu, kde by všichni její zaměstnanci byli nad míru spokojeni, je téměř nemožné. Již v úvodu této práce bylo zmíněno, že člověk je jednou z nejsložitějších a nejdůležitějších složek podniku. Problémem však je fakt, že člověk je velice nestálý a proměnlivý tvor, tak jak zajistit, aby byl tvorem spokojený!

Cílem této diplomové práce bylo zjistit pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti INVEST CZ. Tato problematika byla zjišťována na základě rozhovorů, které byly uskutečněny s osmi pracovníky – všechny byly ženy. Rozhovor mi poskytlo i samotné vedení. Mnou sestavené otázky, na které odpovídali zaměstnanci i vedení, byly vyhodnoceny v grafech, které uvádím v kapitole pod číslem čtyři. Z těchto odpovědí byly vyvozeny návrhy a doporučení pro společnost INVEST CZ.

Dle mého názoru byl cíl splněn. Podle vyhodnocených rozhovorů jsem zjistila, že zaměstnankyně se cítí být v této společnosti celkem spokojeny. Práci si zde vybraly účelně, neboť zmíněná společnost pro ně byla velmi prestižní firmou. Kdyby se těmito zaměstnankyním naskytla možnost pracovat v jiné firmě, žádná z nich by v žádném případě společnost neopustila. Společnost INVEST CZ se snaží své zaměstnance co nejvíce motivovat. Vedení i zaměstnankyně se myslí, že jejich největším motivem jsou peníze. Dalším důležitým faktorem pro tyto zaměstnankyně je uznání nadřízeného, kdy tento faktor typovalo i samotné vedení. Z vyhodnocených rozhovorů dále vyplynulo, že by dotazované přivítaly pár dalších dnů dovolené navíc a všechny by se rády dále vzdělávaly. V kapitole pět – návrhy a doporučení, jsou uvedeny možné vzdělávací střediska a kurzy, které by zaměstnankyně mohly absolvovat. Pokud jde o vedení, vzdělávání zaměstnanců nebude z jejich strany problémem, pokud bude mít studování zaměstnanců značný přínos pro jejich společnost, pokud ne, je vedení ochotné se domluvit na určitých podmínkách. Z rozhovorů, které byly uskutečněny s vedením je patrné, že by tato společnost přivítala ze strany zaměstnanců více loajality, zodpovědnosti při plnění úkolů a lepší snášení kritiky ze strany nadřízeného. Dále by společnost uvítala, aby její zaměstnanci si byli více vědomi výhod, které svým zaměstnám poskytují. S ohledem na současnou dobu se podle mého názoru společnost INVEST CZ stará o své zaměstnance více než dobře a poskytuje jim řadu výhod. Mnohé z nich však dotazované zaměstnankyně neberou jako výhodu, ale pouze jako samozřejmost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná publikace

- 1) ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Přel. L. Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- 2) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 4) ARNOLD, John; SILVESTER, Joanne; PATTERSON, Fiona; ROBERTSON, Ivan; COOPER, Cary; BURNES, Bernard. Přel. V. Jungmann; M. Karellová; V. Pauliny; J. Penc. Psychologie práce. 1. vyd. Brno: Komputer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- 5) BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 6) BLÁHA, Jiří; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; KOVÁCS, Jan. Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2003. 93 s. ISBN 80-248-0501-4.
- 7) DONNELLY, James H.jr; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. Management. Přel. J. Koubek; V. Dolanský. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 8) KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- 9) KEENANOVÁ, Kate. Průvodce manažera Motivování. Přel. I. Lukavský. 1.vyd. Brno: Ando Publishing, 1995. 58 s. ISBN

- 10) KLEIN, Hans-Michael; KRESSE, Albrecht. Psychologie-základ úspěchu v práci Přel. Z. Veselá. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
- 11) MENTZEL, Wolfgang. Rozhovory se spolupracovníky. Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené. Přel. J. Adamík. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 106 s. ISBN 80-247-0408-0.
- 12) MILKOVICH, George. T; BOUDREAU John. W. Řízení lidských zdrojů. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- 13) PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- 14) PROVAZNÍK, Vladimír a kol. Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
- 15) SCHARLAU, Christine. Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti Přel. G. Thöndlová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 205 s. ISBN 978-80-247-2234-4.

Internetové zdroje

<http://www.investcz.cz/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction

http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-32435810-q00000_d-vazte-si-svych-zamestnancu-i-v-dobe-krize

<http://www.vidlak.cz/wp-content/uploads/2007/01/motivace-a-stimulace.pdf>

<http://www.du.cz/oncdph09/?wa=WWW09I3+DU>

<http://www.pamservis.cz/onckmv09/>

<http://pdvz.centrum-vzdelavani.cz/cs/datebaze-vzdelavatelů>

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

Apod.....	a podobně
Atd.....	a tak dále
A kol.....	a kolektiv
Č.....	číslo
Např.....	například
Resp.....	respektivě
Tj.....	to je
THP.....	technicko-hospodářský pracovník
Tzn.....	to znamená

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO)
- má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2009

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti INVEST CZ

Příloha č. 2 – Rozhovor s vedením

Příloha č. 3 – Rozhovor se zaměstnanci

Příloha č.1 je čerpána z interních zdrojů společnosti INVEST CZ. Přílohu č.2 a č.3 jsem vypracovala samostatně.